



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA
SUPERIOR PEDAGÓGICA “MERCEDES CABELLO DE
CARBONERA” DE MOQUEGUA**

PRESENTADA POR:

Bach. ROXANA ANGELA SOTO CHORA

ASESOR:

Dr. ROBERTO TITO CONDORI PEREZ

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA SUPERIOR E**

INVESTIGACIÓN

MOQUEGUA-PERÚ

2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS Y/O GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Definición del problema.....	6
1.2.1 Principal	6
1.2.2 Secundarios	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1. Principal	6
1.3.2. Secundarios	7
1.4. Justificación e Importancia	7
1.5. Variables:	9
1.6. Hipótesis	10
1.6.1. Principal	10
1.6.2. Secundarias	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.3. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.3.1. A nivel internacional.....	12
2.3.2. Nacional	17
2.4. Bases Teóricas	21
2.4.1. Dimensiones de la variable liderazgo	23
2.4.2. Dimensiones de la variable clima institucional.....	24
2.4.3. Retos de los líderes	24
2.4.4. Teorías del liderazgo.....	25
2.4.5. Estilos de liderazgo	26
2.4.6. Clima institucional	29
2.4.7. Liderazgo pedagógico	31
2.5. Marco Conceptual.....	32

2.5.1. Concepto de líder	32
2.5.2. Lo que es ser líder	33
2.5.3. Definición de estilos de liderazgo	34
2.6. Marco ético	34
CAPÍTULO III: MÉTODO.....	35
3.3. Tipo de investigación	35
3.4. Diseño	35
3.5. Población y Muestra	36
3.5.1. Población.....	36
3.5.2. Muestra	37
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.6.1. Técnicas	37
3.6.2. Instrumento	37
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	39
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
4.3. Presentación de los resultados por variables.....	40
4.4. Contratación de hipótesis	69
4.5. Discusión de resultados.....	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1. Conclusiones.....	61
5.2. Recomendaciones	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	9
Tabla 2. Dimensiones y tipo de líder del director.....	22
Tabla 3. Recursos humanos de la institución superior.....	36
Tabla 4. Valores de las categorías de la variable liderazgo.....	37
Tabla 5. Valores de las categorías en los ítems de clima institucional.....	38
Tabla 6. fiabilidad 1.....	38
Tabla 7. fiabilidad 2.....	39
Tabla 8. de frecuencias.....	41
Tabla 9. de frecuencias.....	43
Tabla 10. de frecuencias.....	44
Tabla 11. de frecuencias.....	45
Tabla 12. de frecuencias.....	46
Tabla 13. de frecuencias.....	47
Tabla 14. de frecuencias.....	48
Tabla 15. de frecuencias.....	49
Tabla 16. de frecuencias.....	50
Tabla 17. de frecuencias.....	51
Tabla 18. de frecuencias.....	52
Tabla 19. de frecuencias.....	53
Tabla 20. de frecuencias.....	54
Tabla 21. de frecuencias.....	54
Tabla 22. de frecuencias.....	55

Tabla 23. Correlación hipotética entre las variables liderazgo y Clima Institucional.....	56
Tabla 24. Correlación hipotética entre la dimensión carisma y Clima institucional.....	57
Tabla 25. Correlación hipotética entre la dimensión motivación y Clima institucional.....	58
Tabla 26. Correlación hipotética entre la dimensión comunicacion y Clima institucional.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS Y/O GRÁFICOS	PÁG.
Figura 1 Retos del liderazgo.....	24
Figura 2 Diseño de investigación.....	35
Gráfico 01 Lidera las actividades académicas.....	41
Gráfico 02 Lidera la gestión administrativa.....	43
Gráfico 03 Lidera las reuniones estudiantiles.....	44
Gráfico 04 Alto nivel de conocimiento de la administración educativa.....	45
Gráfico 5 Lidera las capacitaciones del personal.....	46
Gráfico 06 La toma de decisiones o las órdenes que dan son justas.....	47
Gráfico 07 Recibe realimentación constante en su desempeño laboral.....	48
Gráfico 08 Lidera y asesora la supervisión pedagógica.....	49
Gráfico 09 En el desempeño laboral siempre recibimos satisfacciones.....	50
Gráfico 10 Se estimula los trabajos bien realizados.....	51
Gráfico 11 El personal siempre habla de los directivos.....	52
Gráfico 12 Nos sentimos identificados con la institución.....	53
Gráfico 13 Hay buena comunicación para el desempeño laboral.....	54
Gráfico 14 La directora denota capacidad de diálogo.....	55
Gráfico 15 Se informa periódicamente al personal del avance del POI.....	55

RESUMEN

La presente investigación que se realizó tuvo como propósito identificar y describir si la Directora de la Escuela Superior Pedagógica *Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua* demuestra capacidad de liderazgo para dirigir dicha institución educativa contribuyen con el clima organizacional; en tal virtud se recogió información sobre la variable liderazgo y luego indagó estadísticamente el coeficiente de correlación contrastada con la variable “clima Institucional” reflejado en el personal docente y en toda la institución superior pedagógica, para determinar sus efectos positivos o negativos que, tácitamente, inciden en el desarrollo exitoso o debilitado y proyectando sus efectos positivos o negativos en la comunidad, el personal y especialmente, en la formación profesional del estudiantado según las diferentes especialidades que oferta la referida escuela superior de Moquegua.

Las indagaciones ejecutadas utilizaron la investigación no experimental correlacional descriptiva, el tipo de diseño fue transeccional con enfoque cuantitativo, asimismo, la correlación de Pearson se visualiza en las tablas y figuras del capítulo IV de la presente investigación tomando como base los datos del cuestionario de Likert sobre una muestra de 50 trabajadores de la escuela superior mencionada anteriormente. Finalmente, en el capítulo V presentamos las conclusiones y recomendaciones necesarias en torno a los resultados obtenidos.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, clima institucional y dirección académica

ABSTRACT

The present investigation that was carried out had the purpose of identifying and describing if the Director of the Mercedes Cabello de Carbonera Higher Pedagogical School in Moquegua demonstrates leadership capacity to direct said educational institution contribute to the organizational climate; In this virtue, information was collected on the leadership variable and then statistically investigated the correlation coefficient contrasted with the variable "Institutional climate" reflected in the teaching staff and in the entire higher pedagogical institution, to determine its positive or negative effects that, tacitly, they affect the successful or weakened development and projecting their positive or negative effects on the community, the staff and especially, on the professional training of the student body according to the different specialties offered by the aforementioned Moquegua high school.

The investigations carried out used the non-experimental descriptive correlational research, the type of design was transactional with a quantitative approach, likewise, the Pearson correlation is displayed in the tables and figures of chapter IV of the present investigation based on the data of the Likert questionnaire. on a sample of 50 workers from the aforementioned high school. Finally, in chapter V we present the necessary conclusions and recommendations regarding the results obtained.

KEY WORDS: Leadership, institutional climate and academic management

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se orientó a indagar la situación positiva o negativa del clima institucional merced al liderazgo que se ejerce en el personal docente, administrativo, estudiantes y comunidad, asimismo, que las indagaciones nos permita determinar la capacidad, exitosa o no muy exitosa, de dirigir la Escuela Superior Pedagógica *Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua*, puesto que, en los últimos 10 años ha venido disminuyendo las metas de atención para la formación profesional de futuros docentes de las diversas especialidades que oferta la referida institución superior no universitaria, es más, se tiene conocimiento por informaciones verbales de los docentes y estudiantes que el clima institucional se ha ido deteriorando progresivamente afectando, tácitamente, la gestión administrativa, pedagógica, financiera y de recursos humanos.

El presente estudio es de tipo no experimental, se trata de una investigación descriptiva aplicada al campo de la administración de la educación superior no universitaria, debido a que describirá cómo se encuentra el clima situacional laboral y las relaciones entre la actuación como autoridad y líder para todo tipo de gestión frente al personal docente y administrativa y a la gestión general que conlleva hacia el éxito o el fracaso en la formación profesional y la institución. Se indagará al personal docente y administrativo que se desempeñan en las diferentes áreas y especialidades que oferta la Escuela superior Pedagógica Pública.

La administración contemporánea en la educación, ya ha señalado nuevas perspectivas en los gerentes de la educación que son incorporados por meritocracia y más aún, que denoten competencias para liderar la conducción de una organización, en nuestro caso, en educación superior, por eso la capacidad de liderar

es muy importante para asumir un cargo y es clave para ser administrador eficaz tener la experiencia y conocimientos en el campo pedagógico, social, técnico y profesional.

La presente tesis, respetando el reglamento de investigación de la Universidad José Carlos Mariátegui, considera cuatro capítulos, a saber: El primer capítulo se refiere a los problemas directamente en la escuela superior, en este rubro se realiza una descripción de los problemas, se plantean los objetivos, las variables e indicadores, además de la operacionalización de las variables. El segundo capítulo, comprende el marco teórico que a su vez incluye antecedentes de investigaciones anteriores existentes en la actualidad sobre nuestro tema, se aborda las bases teóricas y marco conceptual. El capítulo III, se refiere al método que abarca cinco aspectos diferentes que veremos más adelante y finalmente, el capítulo IV que comprende la presentación, el análisis de los resultados, demostración y contratación de las hipótesis planteadas. Finalmente en el V capítulo presentamos nuestras conclusiones y recomendaciones, ofreceremos aportes referidos a diferentes acciones que se deben realizar para elevar un exitoso liderazgo y clima institucional que es elemental para la formación profesional de futuros profesionales de la educación

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de los problemas

En el ámbito internacional, diferentes fuentes bibliográficas describen por un lado los problemas sobre liderazgo y clima institucional y por otro los cambios ocurridos en los últimos años; Fretes (2020), citando a Ganga-Contreras et.al describe que en el pasado la gestión superior universitaria se había convertido en un lastre en Latinoamérica. No se tuvo en cuenta la meritocracia, y estuvo presente el deficiente liderazgo rectoral, se impuso la supremacía administrativa sobre lo académico, la ausencia de liderazgo directriz incidió en la rigidez de gobierno institucional. Por ello es necesario mencionar algunas deficiencias que se pueden dar:

- Deficiencia en la práctica de valores en la cognición directiva.
- Excesos operativos en las decisiones estratégicas.
- Deficiencia de perspectivas estratégicas.
- Descuido del territorio de la universidad.
- Debilidades de alineamiento entre la proyección estratégica y el trabajo operativo.
- Separación de funciones y/o compartimentos estancados en la organización.
- Mucha debilidad de autogestión para obtener financiamiento.

- Desigualdades en el desarrollo interno de las facultades y departamentos

Hernández & Martínez-Vilanova (2019) en su libro 100 errores del liderazgo, entre muchos otros, mencionan los errores más frecuentes entre los cuales seleccionamos los siguientes:

1. Se confunde liderazgo con rango o status administrativo, privilegio o dinero.
2. Ser indiferente a la situación laboral del personal y familiar de su gente.
3. No tomar decisiones acertadas para el desempeño laboral.
4. No asumir la responsabilidad de que la gestión para los equipos de alta implicación se lleva a cabo por procesos.
5. Brindar escasa accesibilidad a la comunicación y el diálogo
6. Incurrir en corrupción y deslealtad con la institución y el personal.
7. Falta de moderación y sobriedad.
8. Manifestar poca visión de futuro.
9. Manifestar falencias para la organización de personal.
10. Mora constante para la toma de decisiones

En nuestra realidad nacional, Román (2019), en sus conclusiones asevera que existe interconexión entre el liderazgo pedagógico y desarrollo de habilidades blandas en los alumnos de la carrera de análisis químico que estudian en el Instituto de educación superior tecnológico *Catalina Buendía de Pecho* de Ica, Su afirmación la confirma estadísticamente al obtener un valor equivalente a 0,934 Rho de Pearson. De igual modo, con el coeficiente de variabilidad ($r^2 = 0,872$) asevera que las habilidades blandas de los estudiantes está determinada en un 87,2 % de liderazgo pedagógico desarrollado en el Instituto durante el año 2018. En una segunda conclusión también manifiesta la autora la existencia de una vinculación

significativa entre el liderazgo pedagógico y la habilidad para la comunicación eficaz que queda demostrada estadísticamente con el Rho de Pearson mediante el valor obtenido equivalente a 0,918 de Rho. Este resultado se ratifica mediante el coeficiente de variación de $r^2 = 0,842$ denotando que la capacidad de comunicación eficaz está determinada en un 84,2 % por el liderazgo pedagógico desarrollado en el Instituto durante el año 2018.

A nivel regional, en el departamento de Moquegua, la problemática sobre la deficiencia en el liderazgo y en el campo laboral de la educación superior universitaria y no universitaria (Escuelas e Institutos superiores públicas y privadas), aún prevalece, afectando la gestión administrativa, pedagógica o financiera. No podemos negar que mejorar los resultados profesionales de los estudiantes en las diferentes especialidades está fuertemente ligada al liderazgo. Un liderazgo eficaz del rector, vicerrector, directores académicos o de formación profesional en instituciones superiores no universitarias previene el logro de metas previstas en los planes o proyectos si estas han sido consensuadas colaborativamente con los docentes, alumnos, personal administrativo, de igual modo, para los procesos de planeación, para coordinar y evaluar en la enseñanza del currículo que son herramientas muy importantes para el desempeño directivo y docente. En el Proyecto Educativo Institucional 2014-2018 de la Escuela Superior Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua, se denotan fortalezas y debilidades del liderazgo en el cuadro del diagnóstico, pero no se tiene información si se superó o no tales debilidades; nuestra encuesta no ayudará a esclarecerlo en capítulo IV. Todo lo descrito posibilita el elevar los niveles de gestión y lograr el cambio educativo para el desarrollo social y del aprendizaje a nivel internacional,

potenciando la generación de conocimiento educativo el cambio de paradigmas en las universidades.

La finalidad de las Instituciones Educativas superiores no universitarias, es ofrecer más y mejores competencias y aprendizajes en sus estudiantes para insertarlos a la sociedad en la que actualmente predomina el cambio. Desarrollándose en base a paradigmas orientados a:

- Concebir la formación educativa y profesional como procesos continuos que se prolongan más allá de las aulas en donde sus conocimientos se enriquecen con la creciente tecnología que lo perfeccionarán en su profesión y desempeño laboral.
- Estar preparados para el cambio y adaptabilidad a los procesos.
- Establecer como pilares fundamentales lo señalado por Delor: saber ser, conocer, saber hacer y saber convivir
- En la educación superior, formar profesionales de calidad capaces de transformar la realidad socio laboral a quienes forma durante 5 años.

En la realidad de la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua, se tiene dos supuestos sobre el liderazgo: es exitoso o no funciona adecuadamente porque prima el autoritarismo, la indiferencia, la imposición rigurosa basada en el cumplimiento legal que si bien es cierto hay que basarse en las normas, esto tiene cierta flexibilidad para la unidad laboral, el clima institucional y el desempeño profesional. Por eso, el líder de la Institución Educativa debe ejecutar una serie de actividades de gestión de recursos: humanos, logísticas, financieros, de información, para ello debe diseñar un plan estratégico para una adecuada administración en función de objetivos y metas institucionales

de cada centro educativo. Liderar su organización en busca de la eficacia, eficiencia y efectividad, fomentar el trabajo en equipo, mediante las cuatro etapas de la administración, planificación, organización, dirección, y control. Actualmente, la escuela pedagógica, tiene su proyecto educativo institucional, que por efectos de la pandemia no se ha ejecutado como debería ser, el personal solo tiene contacto virtual, así como la enseñanza profesional que se brinda, los niveles de gestión se han paralizado.

Para encaminar la Institución Educativa hacia nuevos horizontes, no es necesario cantidad de personal docente y administrativo sino calidad de los mismos. Es importante que sobre todo los docentes exhiban actitudes positivas tales como:

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| - Mutua comprensión | - Respeto mutuo |
| Encaminada hacia la realidad | - Espíritu de trabajo |
| - Cooperación | - Iniciativa |
| - Armonía | - Decidido empeño |
| - Responsabilidad | - Dinamismo |
| - Solidaridad | - Democracia |
| - Constancia | - Reciprocidad |
| - Interés | - Honestidad |
| - Entusiasmo | - Humildad |
| - Puntualidad | - Optimismo |

Lo que permitirá mejorar los aspectos relacionados con el clima institucional y el liderazgo ejercido por la Directora.

1.2 Definición del problema

Tomando como referencia los problemas planteados anteriormente, se ha seleccionado para nuestra investigación los siguientes:

1.2.1 Principal

¿Qué relación que existe entre el liderazgo con el Clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?

1.2.2 Secundarios

¿Qué relación existe entre el carisma del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?

¿Qué relación existe entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?

¿Qué relación existe entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?

1.3 Objetivos

Los objetivos de nuestro estudio derivados de los problemas anteriores son los siguientes:

1.3.1. Principal

Reconocer y describir la relación que existe entre el liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

1.3.2. Secundarios

- Establecer la relación que existe entre el carisma del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.
- Establecer la relación que existe entre la motivación del liderazgo y el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.
- Establecer la relación que existe entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

1.4. Justificación e Importancia

a) En lo Pedagógico.

El estudio a investigar se justifica en la medida que la función fundamental de la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua, es la formación profesional docente en Inicial, primaria y secundaria y tácitamente, el liderazgo juega un papel importante tanto, como el clima institucional que debe existir en toda la organización educativa entre directivos, docentes, administrativos estudiantes, y comunidad, sin embargo, venimos observando, en sus instrumentos de gestión la existencia de debilidades en torno al liderazgo que afectan las relaciones en la y las instituciones educativas superiores, la presencia contante del autoritarismo, la falta de capacidad del personal jerárquico frente a los problemas pedagógicos, sociales y de salud entre los años 2020 al 2021 que enfrentan los

docentes, estudiantes, personal auxiliar, administrativo y de servicio; tales situaciones nos motiva llevar a cabo una investigación para poder plantear algunas recomendaciones viables que mejoren la situación institucional.

Sabemos que, en la actualidad, la gestión pedagógica es importante para la educación nacional y es más importante en los institutos superiores y universidades que forman profesionales para incluirlos en el desarrollo sociocultural y científico, así como en la industria y el comercio nacional y mundial a través de las organizaciones no lucrativas, aunque no gubernamentales u organismo del gobierno. Para todo eso, se requiere el liderazgo de las autoridades para el incremento o preservación de un buen clima laboral o institucional en todo tipo de circunstancia, más aun, frente a la gestión de calidad, especialmente en la formación profesional de futuros líderes en las diferentes disciplinas científicas y sociales. La problemática en torno a falencias que denotan los directores de educación superior como gestores y líderes, ha llevado al Ministerio de Educación a seleccionar personal vía concursos y meritocracia para los cargos directivos

b) En lo Social.

La actual pandemia ha empeorado el clima institucional en las organizaciones formativas como universidades, institutos superiores y en el nivel básico, el distanciamiento social y educativo se ha vuelto más frío en todos los niveles por el deterioro de la salud, cuando es en estas circunstancias que la solidaridad y la participación social debe ser más continua; vemos estudiantes desatendidos, que han abandonado sus estudios, que no tienen las facilidades universitarias para sus gestiones académicas, que enfrentan contantemente problemas de comunicación , etc. ; por eso nuestro tema de investigación se sustenta en el estudio del problema

vinculado al liderazgo y el clima institucional porque forma parte del contexto social, económico y político en un momento histórico como el de ahora.

Nuestro tema también es importante porque se basa en hechos objetivos y reales, porque estudia el funcionamiento de una institución educativa de formación profesional educativa y que trata de analizar, el ambiente interno a partir de las necesidades de una comunicación fluida en la que participan activamente profesores y alumnos de educación superior con aspectos críticos relativos al momento motivacional y un liderazgo democrático de parte de los que dirigen el instituto.

1.5. Variables:

Las variables son como sigue:

- Influencia del Liderazgo
- Estados del clima Institucional

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDICIÓN CUALITATIVA
Liderazgo	Carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera las actividades académicas • Lidera la gestión administrativa • Lidera las reuniones estudiantiles • Alto nivel de conocimiento de la administración educativa • Recibe realimentación constante en su desempeño en el cargo • Lidera y asesora la supervisión pedagógica • Lidera las capacitaciones del personal 	Nominal y ordinal

Clima Institucional	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • En nuestro desempeño laboral siempre recibimos satisfacciones • Se estimula los trabajos bien realizados • El personal siempre habla bien de los directivos • Nos sentimos identificados con la institución
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Hay buena comunicación para el desempeño laboral • La directora denota capacidad de diálogo • Se informa periódicamente al personal el avance del POI
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Es frecuente en las reuniones con el personal • Brinda orientaciones oportunas. • Se preocupa por la salud de su personal. • Apoya la gestión económica del personal • Motiva al personal para el desempeño laboral • Buen clima en las aulas • Buen trato al personal • Buen clima de relación con los estudiantes • Buen clima en la institución
	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por el mantenimiento institucional • Lidera el mejoramiento de la infraestructura • Se preocupa de la seguridad institucional
	Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Todos reciben el mismo trato o hay discriminación según su criterio • No discrimina a los docentes • Evalúa equitativamente el desempeño docente

1.6. Hipótesis

1.6.1. Principal

El liderazgo está relacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

1.6.2. Secundarias

Existe correlación significativa entre el carisma del liderazgo con clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.3. Antecedentes de la Investigación

2.3.1. A nivel internacional

Betancur, (2019) en su investigación realizada en Colombia, Universidad de Antioquía, Medellín, aborda una de las variables que estamos investigando, trata acerca de la influencia del liderazgo en el clima organizacional y entre sus conclusiones afirma: Que el término liderazgo es un concepto sociocultural e histórico que ha posibilitado a muchas organizaciones en diferentes campos alcanzar el éxito o al fracaso como señalan otros autores. En otras de sus conclusiones señala que el liderazgo genera un gran impacto en todo tipo de clima laboral y es percibido por todos los servidores de la entidad donde actúa el líder, los elementos, líder y clima se interrelacionan si aquél muestra buen desempeño, se tiene conocimiento su influencia en el rendimiento laboral que y permite alcanzar de los objetivos institucionales. De igual modo, afirma en autor, que depende de las competencias, habilidades y capacidades del líder para obtener efectos positivos o negativos en el funcionamiento global de la organización. En otra de sus conclusiones señala el investigador, que la revisión de los antecedentes, conceptos y teorías en torno al liderazgo propuestos por varios autores, le permitió mejor

interpretación y comprensión del fenómeno sociocultural y del papel que cumple el liderazgo al interior de la empresa donde se llevó a cabo el estudio. Finalmente, enfatiza que hoy en día, es relevante considerar a los líderes con especiales condiciones y competencias para conducir la marcha institucional y además, que pueden adoptar diferentes estilos pero premunidos del conocimiento sobre el particular.

Ortiz, (2018) en su investigación llevada a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, aborda la segunda variable de nuestro estudio sobre el clima laboral y en su investigación para establecer la correlación con los estilos de liderazgo, en sus conclusiones afirma: - que en la institución educativa pública “Benjamín Celedón” se observa un buen clima organizacional en mérito a que los niveles de intercomunicación entre el personal directivo, profesores y estudiantes es excelente. Este ambiente favorable se preserva constantemente siendo factor de desarrollo para la ejecución de los procesos educativos y buen funcionamiento del colegio antes aludido. – En esta conclusión en los resultados obtenidos, afirma el autor, que la directora practica el tipo de líder pedagógico con rasgos del estilo democrático, enfatiza algunas características como: tener la iniciativa constante, motivador, integridad personal, competencia para la planificación, carismático, con capacidad para escuchar a los trabajadores y previsor del clima laboral institucional. - En esta tercera conclusión afirma que la capacidad dialógica de la directora como líder se denota en las interrelaciones con los miembros de la comunidad educativa y tácitamente son buenos, adecuados y está al tanto para restablecer otro tipo de canales que viabilicen la comunicación. – En esta conclusión se asevera que la dirección es promotora de motivación hacia el personal, sin embargo, existe algún

personal que manifiestan indiferencia y poco les interesa participar en las actividades educativas planificadas y extra organizadas por la institución educativa so pretexto de que no son convocados para integrar las diversas comisiones que se forman. – La institución educativa tiene muchas fortalezas dentro de la dimensión de su clima organizacional y es percibida tanto por el personal directivo como por los profesores y están en constante alerta para evitar cualquier amenaza. - En esta conclusión se hace mención a la existencia de alguna debilidad en la dimensión clima interno y está enfocadas a los conflictos que se originan en el personal docente, estudiantes o padres de familia, todo eso es percibido por el equipo directivo y pone el orden democráticamente. – Finalmente en esta conclusión se afirma que el Clima dentro de la organización incide en el liderazgo que desempeña la directora en el centro pedagógico y democrático debido a que toma en cuenta la participación de los docentes y miembros de la comunidad educativa

Barba & Salguero (2017), ambos autores en su investigación en la universidad de Toronto, Canadá el 22 de abril sobre la influencia del liderazgo en educación superior, plantean como conclusiones las siguientes: - ellos manifiestan que el término liderazgo es una expresión sociocultural arraigado en un marco histórico permitiendo ser entendido en las diferentes instituciones y en múltiples contextos como lo sostiene (Contreras, 2008). Las indagaciones históricas en torno al concepto de liderazgo y su influencia en el clima institucional se concluye que los líderes son los promotores más importantes para una buena calidad en el clima organizacional, puesto que la capacidad se orienta a formar en sus colaboradores concepciones mentales que proporciona vida a la existencia del clima institucional. – En una organización es el líder el que posibilita obtener los resultados previstos

mediante la creación de nuevas oportunidades para transformar la realidad como dice (Fullan, 2002). El líder es el personaje que influencia sobre los servidores, interviene y participa con ellos generando y motivando al máximo la capacidad de actuar para alcanzar la excelencia de la organización. Los autores afirman además, que todo líder eficaz es una potencia transformadora, manifiesta valores dirigidos a hacer el bien y especialmente el bien común como lo afirman (Barroso & Salazar, 2010). Por tales razones, el líder se vuelve un personaje de éxito cuando consigue el equilibrio entre el cumplimiento de metas y sus preocupaciones hacia sus adeptos.

Es significativo resaltar que la característica más importante del líder es su pragmatismo social que es ejemplo e induce a elevar la actuación de sus subordinados en tal sentido se puede decir que a mayor práctica del líder mayor es la participación de sus subordinados como afirma Stringer (2001). Por tales aseveraciones se puede decir que el líder es la personal que contribuye al crecimiento personal y a la adquisición de habilidades y competencias en todos los elementos de los grupos de la institución donde opera. De igual modo afirma el autor, que si los líderes no consiguen que sus adeptos laboren con voluntad propia con entusiasmo y predisposición para alcanzar las metas propuestas, entonces estamos frente a un líder no eficaz. Dado que el clima se presenta en el grupo social y es observable, eso nos conduce a afirmar que es medible porque el comportamiento laboral lo es, como también lo expresa (Schneider, 1990). Al clima se lo puede definir a partir de las percepciones que tengamos sobre la forma de actuar de los trabajadores en sus interrelaciones, también se puede delinear las

características del clima laboral y de qué manera puede afectarlos al momento de su desempeño en el trabajo.

Contreras & Jiménez, (2016), ambos autores en sus indagaciones en la Universidad del Rosario, abordan las variables de nuestro estudio de los cuales hemos recogido sus aportes para reforzar la investigación, ellos, aludiendo al liderazgo y clima organizacional en un colegio, en sus conclusiones finales expresan: 1. que en la institución educativa hay inclinación a adoptar un estilo de liderazgo no adecuado y se evidencia por en el ejercicio de prácticas administrativas que reflejan expresiones no propias de un buen líder. 2. En una segunda conclusión, manifiestan que las informaciones presentadas por los docentes de la institución educativa sugieren que se implemente políticas educativas de alta dirección tendentes al mejoramiento constante y progresivo del actual clima laboral. En esta conclusión señalan los autores, que las características observadas en diversos líderes son factores importantes que evidencian competencias de líderes deseables a través de los cuales se puede potenciar los cambios necesarios que requiere una organización y restringir cualquier elemento negativo o anularla definitivamente en la institución. 3. Que en la institución hay líderes que actúan negativamente, pero es susceptible de laborar para el mejoramiento integral y desechar esos factores elevando el nivel de tranquilidad en el ambiente laboral de los trabajadores que dirige la autoridad. 4. Los trabajadores al percibir un clima laboral dio como consecuencia la disminución de su adhesión a las políticas laborales y a las formas como se implementan demostrando su descontento continuo con tensión social en la que vive todo el entorno educativo. 5. Por último, los autores expresan que el

resultado general sobre el clima organizacional negativo es superior al que en realidad debe tener el colegio, de igual modo se destaca que las recompensas hacia los trabajadores tienen un bajo nivel institucional.

2.3.2. Nacional

Vásquez, (2019) en sus indagaciones en la Universidad Nacional de Cajamarca, en torno a nuestra primera variable liderazgo docente y directivo en sus conclusiones afirma lo siguiente: - En la institución educativa 82693 de Ahijadero comprensión de Bambamarca, donde llevó a cabo su investigación el liderazgo directivo y docente, según su cuestionario aplicado a los docentes de esa escuela, sus resultados porcentuales arroja 3 niveles de liderazgo que son: moderado fuerte y débil cuyo orden es de 36%, 30% y 33%, para cada nivel y en ese orden.

2. Con relación al clima laboral en la mencionada escuela el autor, también obtuvo tres categorías que en forma sucesiva son: fuerte, moderado y débil; su resultado porcentual fue de 35%, 33% y 33%, esto lo indujo a afirmar que el clima laboral en dicha institución es fuerte. Sin embargo añade que los trabajadores demuestran cierta incertidumbre por que arrojó un 33% de debilidad en el clima laboral. 3. En esta conclusión el autor, aplicando la correlación Rho de Spearman encontró la correlación afirmativa entre el liderazgo directivo y docente con cada una de las dimensiones del nivel del clima en la escuela investigada. 4. En esta conclusión el autor afirma que en la correlación Rho aplicada a los datos observó que entre las variables de liderazgo directivo y docente con el trabajo grupal realizado arrojó los siguientes índices de correlación: de 0.782 a la que considera como nivel fuerte y positiva la misma que, estadísticamente, devala 0.000 de significancia, por lo que hay significancia en la medida que el valor de P es menor a 0.05, así ($p = 0.000 <$

0.05).5. Por último, aseveró, la correlación positiva entre el liderazgo directo-docente con las reglas de convivencia en la misma forma como en el caso anterior.

Sánchez, (2019) en su investigación de maestría en la Universidad San Ignacio de Loyola, refiriéndose a la capacidad del director como líder en sus conclusiones afirma lo siguiente: - Que hay una vinculación fuerte, significativa, elevada y directa entre el directivo como líder con el clima institucional en una institución educativa pública del Callao. Aclara el autor, que en el caso investigado obtuvo como resultado a un director líder inadecuado como inadecuado también es el clima al interior del establecimiento educativo. En otras de sus conclusiones afirma: - que también hay una vinculación fuerte, significativa, elevada y directa entre la dimensión manejo de conflictos con el clima institucional en el centro educativo materia de estudio, aclarando que se refiere al incorrecto liderazgo en el manejo de las dificultades que surgen en el transcurso de la convivencia educativa asociada a diferentes incidentes que afecta a los docentes y al clima del centro educativo.

- En esta conclusión expresa que se encontró correlación positiva que vincula a una de sus dimensiones denominada toma de decisiones con el clima institucional en un centro educativo del Callao, asimismo agrega el autor, que en la toma de decisiones del director es vista por el personal del centro educativo como una capacidad deficiente y esta toma de decisiones incide igualmente en el clima laboral. – Finalmente en esta última conclusión, también identificó una correlación significativamente baja entre la dimensión llamada capacidad de gestión con el clima laboral del centro educativo investigado, sin embargo aclara que la capacidad de gestión es muy importante para el directivo como líder educativo, pero la

investigación realizada no lo revela así; por otro lado, añade, que lo identificado como correlación baja en varios aspectos se puede afirmar que los trabajadores interconectan las capacidades de gestión con el clima pero en condiciones de deficiencia administrativa.

Aguilar (2019) en su tesis de magister llevada a cabo en la Universidad César Vallejo de Lima, con relación al liderazgo directivo concluye: - En los procesos estadísticos sobre la capacidad de liderazgo del director en la institución, se identificó que la media aritmética es igual a 96 puntos tal resultado revela que su liderazgo en la gestión es muy alto, se verifica, de igual modo, que tiene una desviación estándar equivalente al 0.29 como se puede ver en la tabla 05. – En su segunda conclusión, afirma el autor, que en lo referente al clima organizacional, estadísticamente se encontró una media igual a 170 puntos, significando con esto que el clima es exitoso y muy alto en la institución y en este rubro, la desviación estándar es de 0.37 conforme se observa en la correspondiente tabla 07 de la investigación. – En esta conclusión la relación entre el liderazgo del director con el clima laboral, es positivamente moderada ya que el proceso estadístico es: $Rho = 0.432$ y con un sig. bilateral igual a 0.010 p valor <0.05 . – En este caso, la interrelación entre liderazgo y su participación laboral del director es positivamente débil puesto que estadísticamente arroja lo siguiente: $Rho = 0.369$ y sig. Bilateral = 0.029 p valor <0.05 . – en esta conclusión otro aspecto investigado es el liderazgo vs supervisión educativa, aquí el autor encuentra una relación moderada y el estadístico obtenido es $Rho = -0.485$ y su sig. Bilateral = 0.003 p valor < 0.05 esto significa que no es tan consecuente con las acciones de supervisión pedagógica y asesoramiento. – En esta otra conclusión se trata de averiguar la relación entre el

liderazgo del director con las condiciones laborales, estadísticamente también se encontró una correlación negativa débil cuyo resultado es $Rho = -0.263$ con sig. bilateral = 0.147 p valor <0.05 , esto revela su poca preocupación por la situación laboral de los trabajadores docentes y administrativos..

La investigadora Ames, (2018) sobre liderazgo directivo transformacional arriba a las siguientes conclusiones: 1. En esta conclusión se realiza una verificación sobre la interrelación entre el liderazgo transformacional del director con la vinculación interpersonal del personal en la institución educativa estatal 2015 del Callao. Estadísticamente la correlación es equivalente a: $p = 0,000$, con una significancia bilateral igual a 0,01 y correlación de 0,980.

2. En esta conclusión, la autora indaga la correlación ente el liderazgo transformacional del director con la integración grupal al interior de la escuela, su resultado estadístico fue para $p = 0,000$, y su significancia bilateral fue 0,01 y su correlación fue igual a 0,969.

3.- En esta conclusión se indagó sobre la correlación entre el liderazgo transformacional directivo con la calidad de vida laboral en escuela Dora Mayer, su resultado obtuvo una correlación fuerte que estadísticamente se objetiva el dato siguiente: se encontró para $p = 0,000$, y su significancia bilateral fue de 0,01 con una correlación de 0,979.

4.- En el proceso estadístico para establecer la correlación entre el liderazgo transformacional directivo con las acciones motivacionales hacia los docentes y administrativos del centro educativo, la autora encontró una relación fuerte cuyo resultado fue $p = 0,000$, y su grado de significación bilateral es 0,01 más una correlación equivalente a 0,975.

5.- Respeto al cumplimiento de políticas educativas y a la reglamentación del centro educativo y su correlación con el liderazgo transformacional del director, encontró una relación fuerte, como en el caso anterior, demostrándolo estadísticamente con un resultado igual a: $p = 0,000$ siendo su significancia bilateral equivalente a 0,01.

2.4. Bases Teóricas

Tomando en cuenta a Bragg (2000) El perfil global de un Director de Educación Superior delinea 6 áreas generales entre las que están: 1) Tener capacidad y conocimiento para prever la visión y misión institucional en la que se encierra su filosofía y su pronóstico; 2) Poseer competencias en el aprendizaje superior; 3) Capacidad de liderazgo educativo; 4) Dominio de las tecnologías (TIC) en educación; 5.) Conocimiento en los procesos de evaluación, y 6) Competencia administrativa. En el Proyecto Educativo institucional de la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua no se especifican el perfil del Director ni su capacidad de liderazgo sin embargo haciendo uso de las fuentes bibliográficas existentes consideramos plantear la tabla siguiente donde visualizamos dos dimensiones: el personal social y el tipo profesional, y cada uno con dos aspectos como se observa en la tabla de la página siguiente; de igual modo se le consigna tres tipos de liderazgo: como líder de equipo, líder pedagógico y líder democrático. El cuadro siguiente es una adaptación que consideramos importante para nuestro marco teórico.

Tabla 2

Dimensiones y tipo de líder del director

DIMENSIONES	ASPECTOS	CAPACIDADES
PERSONAL Y SOCIAL	Liderazgo	<p>Líder de equipo Es una competencia conductual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad en gestión de recursos humanos acorde a las necesidades educativas. • Capacidad para realizar trabajo colaborativo y delegación de tareas. EL <p>Líder pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidera el trabajo pedagógico y participa en los procesos de enseñanza-aprendizaje en función de los docentes y estudiantes. • Administra y ejecuta tareas concretas y prácticas relacionadas al aspecto pedagógico. • Supervisa, evalúa y realiza el seguimiento al trabajo de la comunidad educativa. • Dominio técnico de las relaciones inter e intrapersonal. <p>Líder democrático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriza la construcción del sentido democrático y de la eficacia • Modela un estilo de gestión democrática entre el director y los docentes • Participación activa en una sociedad democrática. • Dominio de los principios de la administración : Planificación estratégica • Dominio de los principios administrativo Organizacional • Dominio de los principios de la administración del desarrollo humano • Dominio de los principios de la administración
	Gestor	<p>Conocimiento y manejo de las estrategias de gestión Promotor del clima institucional y gestión del talento humano</p>
PROFESIONAL	Investigación	<p>Capacidad de lectura de la realidad educativa y el mercado laboral</p>
	Promotor	<p>Gerencia participativa</p> <p>Constructor de alianzas estratégicas</p> <p>Capacidad de motivación emprendedora</p>

2.4.1. Dimensiones de la variable liderazgo

Previamente debemos expresar que existe diferentes autores que según sus criterios mencionan diversas dimensiones para el liderazgo y el clima organizacional institucional y en varios casos denotan coincidencias en las dimensiones que abordan tales como: Alcalá, (2011); LIKERT (1967) menciona 8 dimensiones, LITWIN Y STRINGER (1968) 6; SCHNEDIDER Y BARTLETT (1968) 6; PRITCHARD Y KARASICK (1973) 11; BRUNET (2011), 4 dimensiones; Bass y Avolio (2000) (carismático, motivación); Schneider y Bartlett (1968) Satisfacción laboral; Dimensiones de Navarro 2014, López (2017) y otros etc.

Para la primera variable, liderazgo se ha considerado 3 dimensiones: Carisma, esta dimensión según López (2017) llamada también como influencia idealizada está referido al liderazgo transformacional y alude a las capacidades que poseen ciertas personas para inspirar confianza o credibilidad y con estas características lograr que otros se identifiquen con sus valores, ideales, creencias y objetivos. La dimensión de la motivación también corresponde al liderazgo transformacional y se refiere a las capacidades para comunicar la visión, impulsar la emoción, estimular el entusiasmo al grupo despertando confianza para alcanzar los objetivos deseados. Respecto a la dimensión del ambiente físico, según Chiavenato (2009) aquella está referida a la infraestructura de la organización.

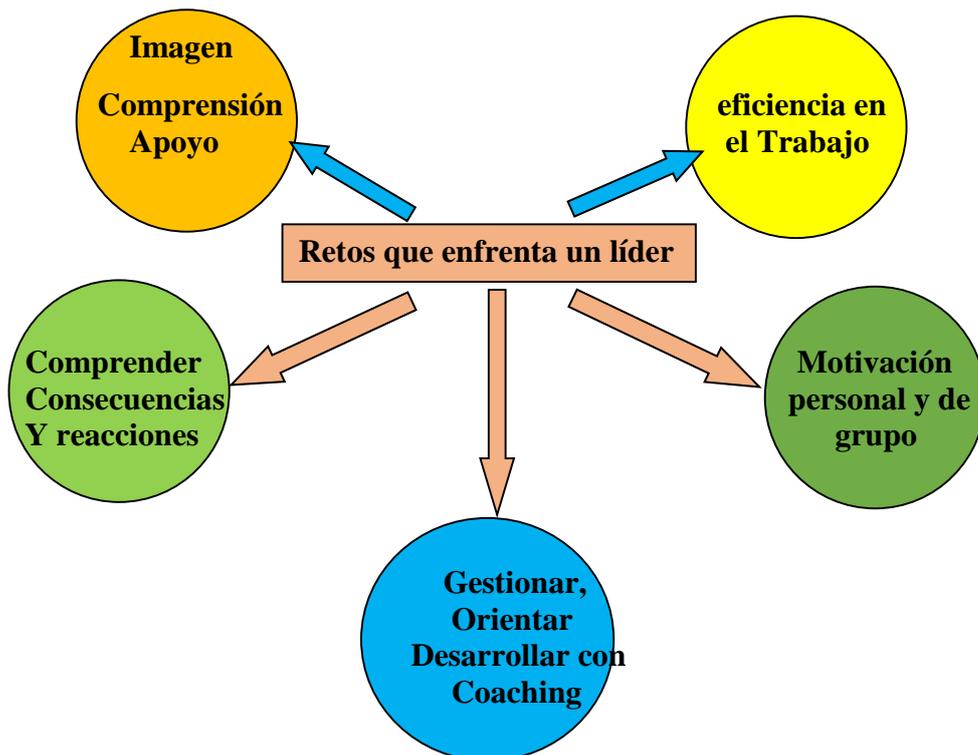
2.4.2. Dimensiones de la variable clima institucional

Para la segunda variable, clima institucional, se ha considerado 3 dimensiones que son: satisfacción laboral, comunicación e igual; la dimensión satisfacción *laboral*, según SCHNEDIDER Y BARTLETT (1968), la denomina como el **grado de satisfacción general** y significa el grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización. Respecto a la dimensión de la *Comunicación*: Es el grado de percepción sobre la coherencia, fluidez y precisión de la información que está relacionada y guarda pertinencia sobre las operaciones y el funcionamiento de la organización, con especial a la atención de usuarios y clientes. (Palma S, 2004). Finalmente, en la dimensión de *e Igualdad*

2.4.3. Retos de los líderes

Figura 1

Retos del liderazgo



A, W & Gentry & Eckert y otros (2014), manifiestan que en muchos países se encuentra 6 retos que son comunes en 7 países estos son: 1. Desarrollar efectividad en la gestión, este reto implica que los líderes deben cultivar las habilidades precisas para su ejercicio eficiente en el trabajo relacionada la gestión del tiempo, priorizar lo que se debe hacer como tareas, poseer imaginación estratégica, tino en la toma de decisiones, etc. 2. El líder debe ser fuente de inspiración para los trabajadores, este reto es motivador para los demás porque contribuye a satisfacer el trabajo individual y colectivo de los empleados para desarrollar un trabajo eficiente. 3. Desarrollo de los trabajadores, este tercer reto inserta las orientaciones del líder y el coaching. 4. Dirigir o liderar el grupo este reto exige mucho apoyo, gestionarlo, motivar el orgullo del equipo, conducirlo o liderarlo sin un gran conjunto y el quehacer cuando se inicia como un nuevo grupo. 5 Ser el capitán en todo cambio, mediante la gestión, también debe movilizar, comprender y liderar el cambio. En alguna dificultad se mitigará las consecuencias del cambio, tratando con paciencia y eficacia lo que puede provocar en los empleados ese cambio hasta superarlo. 6. El líder debe hacer gestiones sobre los asuntos políticos y asumir su tratamiento con los interesados en la organización, este reto se vincula con las relaciones y la imagen al interior de la organización.

2.4.4. Teorías del liderazgo

Solarte, (2015) manifiesta que el liderazgo es un componente social de mayor arraigo en los investigadores y muy bien tratado en las instituciones empresariales y entre los temas abordados está el liderazgo, entre otros temas están, el perfil del líder, la forma de conducir a los grupos, como responden los subordinados, las

relaciones entre líder y los seguidores, estos asuntos se leen en varios estudios de autores. Asimismo, añade el autor, las teorías iniciales del liderazgo incidieron sobre las características del líder en su aspecto genético más que el social, las características identificadas se convirtieron en determinantes para el líder. Más adelante surgió otra importante teoría acerca del liderazgo, llamada de la contingencia que aborda las características esenciales de la personalidad del líder y los factores situacionales que se veía en la relación líder vs subordinados. Sumándose a las teorías anteriores está aparece la teoría de la conducta humana o del comportamiento que fue sustentada en la universidad de Ohio, en ella se plantea las diferentes formas de conducta que tienen las personas considerados como líderes en una organización. Lussier & Achua (2002), ambos autores manifiestan que la teoría de la conducta señala que además de resultados debe tenerse en cuenta a las personas, reconocen los estilos de liderazgo según su labor, con este enfoque ya no se toma en cuenta solo rasgos, sino lo que hace y de qué manera lo hace, con ello se contribuye a que otros autores identifiquen patrones significativos de los líderes que influyen en los seguidores. Más adelante otras teorías resaltaron su estudio en las decisiones del líder, así el liderazgo transformacional y transaccional tiene más atención últimamente como una teoría emergente.

2.4.5. Estilos de liderazgo

Tomando como referencia a Bejarano (2018), este autor expresa que el liderazgo se refiere a las habilidades que posee el líder, en su capacidad de dirección, de pensamiento, delegación de funciones y su tacto para motivar a los otros que se hallan dentro de su responsabilidad en el trabajo, es decir, tener la influencia necesaria hacia las personas a su cargo. Respecto a los estilos del líder hay varios

criterios de autores que se refieren a ellos en las empresas u otras organizaciones. El autor menciona que entre las clasificaciones más conocidas son los estilos autocráticos y democráticos, transformacionales y transaccionales como vemos a continuación.

Liderazgo Transformacional

Este estilo de líder prioriza el otorgamiento de satisfacciones en los subordinados, ya que, estas acciones incrementan la productividad y eficiencia y eficacia laboral. Esta clase de líderes transmiten mucha inspiración al grupo convirtiéndolo en mayor productor y exitoso, los guía hacia el ascenso del propio interés individual y del equipo hasta alcanzar la escala superior.

Liderazgo burocrático.

Esta clase de estilo se circunscribe generalmente en los espacios empresariales o políticos, aquí, en lugar de liderar se convierte en un jefe con otras características muchas instituciones poseen a esa clase de líderes que casi siempre son seleccionados para tal cargo en mérito a estudios y nivel de conocimiento para el área que se requiere y no se toma en cuenta la capacidad y habilidad de liderazgo para conducir a los empleados, incluso ese tipo de jefe muchas veces no es considerado como miembro de los grupos o equipos de trabajo. De igual modos muchas organizaciones prefieren ese tipo de jefes y no que sean líderes.

Liderazgo Carismático

En el ámbito empresarial a veces no es bien vista porque los empleados confunden el ser amables con el sentimiento de amistad, esto hace surgir el riesgo que los trabajadores no asuman con seriedad el recibir órdenes que afectaría el trabajo y a la responsabilidad laboral. Con esta clase de líderes lo que se busca es la actividad satisfactoria del grupo de trabajo, puesto que esto disminuyen los conflictos entre el líder y su equipo, los empleados se sienten atendidos, escuchados cuando son tratados con amabilidad, eso también genera un clima amistoso, así lo pensaba Max Weber en 1946. Es tácito suponer que en cualquier circunstancia social todo buen líder está vinculado fuertemente con su equipo o grupos con los que labora y debe preocuparse constantemente por prever su bienestar, tranquilidad promoviendo la motivación pertinente que sea factible a las necesidades de ellos con la finalidad de alcanzar los propósitos previstos. ç

Estilo Transaccional

Este estilo posee características empresariales y en muchas organizaciones se ve al líder como un estimulador del desempeño laboral de los trabajadores que para el buen cumplimiento de sus tareas utiliza un sistema de recompensas y castigos. Con esta forma de actuar el líder concede premios a todos los servidores que cumplen sus actividades laborales eficientemente, pero al mismo tiempo aplica sanciones para aquellos que no lo hacen bien, de esta forma motiva a los empleados a una mejor actuación laboral consiguiendo las metas propuestas por la organización. Con respecto a esto, Bass & Riggio (2008) expresan que el llamado liderazgo transaccional es una especie de acuerdo, transacción o intercambio que se pacta

entre los líderes y sus subordinados, es de suponer que el líder discute lo que se requiere alcanzar, los beneficios para ambas partes (para la empresa y los trabajadores) y las condiciones para ofrecer los incentivos o premios a proporcionar.

En la institución educativa también está presente ese tipo de liderazgo y se observa en cada sección o clases entre profesores y estudiantes, también es observable en toda la escuela, instituto o universidad. Por ejemplo, cuando los estudiantes (subordinaos) realizan buenas tareas son estimulados por el profesor (líder) o castigados por su incumpliendo o indisciplina. Igual ocurre si interviene el director (líder) y premia o castiga a un docente por su excelente participación en las actividades pedagógica y su indiferencia para la institución.

2.4.6. Clima institucional

En los estudios que se han realizado desde el año 1960 en torno al clima de las organizaciones se han planteado una serie de definiciones y actualmente se puede establecer cierto consenso sobre el concepto de clima organizacional. Brunet (2011) manifiesta que el clima organizacional es un conjunto de características que son captadas por las personas de una organización y/o de sus departamentos percibiendo consciente o inconscientemente el trato y la calidad de vida laboral que reciben y que tácitamente influye en la productividad y en la satisfacción del servidor.

Conceptualmente el clima institucional presenta una serie de características que reflejan situaciones de conducta positiva o negativa que afectan la actuación la labor académica de los trabajadores de la educación superior. Hernández & Pozo (1999) mencionan que frecuentemente el clima institucional es reflejado como un

descontento o desmotivación y hasta disminución de la autoestima en los estudiantes que los conduce progresivamente a concebir una dificultad no posible de concluir sus estudios con éxito (p. 34). Asimismo, Schneider (1975) manifiesta la exigencia de una correlación que debe haber entre las percepciones de los trabajadores de una institución y la clientela en torno al llamado clima organizacional en la educación, en tal sentido los docentes y los estudiantes tienen que colaborar entre sí sus expectativas frente a los procesos académicos con mucha, atención y cuidado. Para el buen clima organizacional es imprescindible la satisfacción laboral en los agentes educativos ya que, se refleja en las actividades académicas, así lo señalan también, Xiaofu & Qiwen (2007), ambos autores expresan que el desempeño académico es afectada cuando el clima es negativo y este a su vez incide en la calidad educativa, en el equilibrio socioemocional de relaciones entre profesores y alumnos, incentivando o afectando negativamente las vivencias morales y la salud mental. Asimismo, agregan estos autores, que el trabajo profesional docente tiene alto grado de influencia en el clima laboral universitario y proponen 4 dimensiones del clima organizacional que son: dimensión administrativa, procesos de enseñanza, los estudios y las relaciones interpersonales.

Cañellas & Castellanos (2011) ambos autores mencionan 3 dimensiones para el clima institucional que son: actitudinal, administrativo y la dimensión pedagógico/curricular. En la dimensión de actitudes hacen referencia a las predisposiciones del personal de los diferentes campos de la actividad interna de la institución y al desempeño de los mismos que asumen acciones de liderazgo, capacidad para decidir en la solución de conflictos, a su capacidad creativa,

disciplina, su actitud solidaria y entrega al trabajo. La otra dimensión enfoca el campo administrativo en donde están todos los recursos materiales, potencial humano, el aspecto económico de la organización, también considera a las interrelaciones laborales, el control educativo y las normas legales que se deben cumplir. Finalmente la tercera dimensión considera a todos los procesos vinculados a la enseñanza aprendizaje en función de las normas académicas, las prácticas en la enseñanza profesional y especialmente en el rendimiento educativo. Añadimos que el buen clima organizacional redundará en ofrecer una buena imagen universitaria, tener buena infraestructura, denotar excelente desempeño y servicio de los directivos y maestros para alumnos, además, ser agentes de armonía tendentes a lograr objetivos comunes para la formación educativa.

2.4.7. Liderazgo pedagógico

Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016) estos autores, expresan que el liderazgo pedagógico está orientando elementalmente al quehacer académico en las instituciones educativas, tiene como centro la didáctica y dentro de esta el currículo; dedicada más a la pedagogía que a la gestión administrativa. En este caso se trata de un tipo de liderazgo que se vincula con el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, sus propósitos son formativos orientados a definir los objetivos de la enseñanza, al planeamiento del currículo y a establecer los procesos de evaluación coherentes con la promoción y el desarrollo profesional de los docentes.

En torno al liderazgo pedagógico existen otras 2 tipologías parecidas a ella que según Bush y Glover (2014) son la teoría de liderazgo instruccional de

procedencia norteamericana y el liderazgo vinculado al aprendizaje de origen inglés, el primero se preocupa de la calidad de los procesos de enseñar y el segundo por sus resultados. Se afirma que el liderazgo para el aprendizaje incluye al otro aclarando cual es el papel de los líderes en la creación y sostenibilidad en el foco del aprendizaje para toda la organización educativa. Hopkins, (2011); Leithwood et al., (2006) describen 4 tipos de practica en torno al liderazgo y asimismo, identifican 4 categorías que resaltan los aprendizajes de los alumnos que son: 1) establecimiento de la dirección; 2) rediseño de la organización; 3) desarrollo de las personas; 4) gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la institución educativa. La primera, define los objetivos morales que motivan al equipo hacia metas concretas; la segunda, se refiere a las condiciones del desempeño laboral que posibiliten al personal lograr el desarrollo de sus habilidades; la tercera, potencia las capacidades de los agentes sociales de la institución para actuar productivamente de acuerdo a metas previstas y la cuarta, enfoca las diversas tareas orientadas a la supervisión y evaluación del aprendizaje, prever el currículo y proveer los recursos siguiendo los procesos que adquiere el estudiantado.

2.5. Marco Conceptual

2.5.1. Concepto de líder.

De acuerdo con Ander, (1997), la palabra líder procede del inglés *leader* y este del verbo *to lead* que significa conducir, guiar. El vocablo líder alude a una persona que posee cualidades de persuasión, habilidad para dirigir o guiar, pensar, capaz de reclutar adeptos o seguidores; según algunos psicólogos sociales, lo que distingue a un líder de otra persona diferente son sus habilidades dirigir o para ser miembro de un grupo o equipo de personas en quienes tiene mucha influencia y hacia otros

grupos. Gallegos, (2004), también expresa que, los líderes son conductores, guías, jefe o dirigente de uno o más grupos de adeptos.

2.5.2. Lo que es ser líder

El término de liderazgo es polisémico y existe una variedad de autores que ofrecen diversas definiciones entre las cuales tenemos las siguientes: para TULEJA (2002): Líder es aquella personalidad con capacidad para influencias sobre los demás de quienes consigue se adhesión y seguimiento y predisposición para actual. CARRASCO ESQUIVEL (2006): expresa que líder es identificado como la persona que hábilmente influye en otros grupos para conseguir los propósitos previstos en alguna organización. RUBÉN EIRAS (2001) para este autor, líder es alguien que forma parte de una organización y posee la facultad de modelar su futuro, tiene la capacidad de motivar a las personas a su alrededor y conducirlos a alcanzar cosas difíciles y lograrlo exitosamente. E. Deming: Este autor manifiesta que líder es el corolario natural para conducir sin temor, siendo su meta, la de ayudar a la gente con equipos, artefactos y máquinas a realizar mejor su labor. **Yajaira Palmar** : conjetura a líder como la personalidad con capacidad de conocer bien lo que desea a nivel profesional y personal, tiene plena conciencia de su fortaleza y debilidades, sabe laborar en grupo, no se asusta, le agrada los riesgos y son atrevidos en sus acciones. Añadimos que la palabra líder deriva del inglés leader y está referido a las personas que actúan como guías, o jefes de uno o más equipos, o de una organización institucional. Chiavenato (2002), considera al liderazgo como un hecho social y acontece dentro de los grupos y organizaciones, manifiestan su influencia en otros y en situaciones diversas, se enlaza mediante la comunicación y tiene objetivos específicos.

2.5.3. Definición de estilos de liderazgo.

Munch (2002), citando a Peters y Waterman define al liderazgo como estilo (style) y es una variable importante para alcanzar la excelencia. El estilo tiene preminencia para en un grupo directivo y constituye para la institución, lo que la calidad del motor es para el automóvil.

Rojas (1997), destaca que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.

2.6. Marco ético

Tomando en cuenta la ética como rama de la filosofía aplicada a la investigación y también a las normas legales como en lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 822 y el reglamento del mismo, se respetará los derechos de autor, es más, se respetará lo que está dispuesto en la Ley N.º 27815, Código de Ética actualmente vigente, estas y otras normas prevén la no sustracción de las obras, textos o ideas de los diferentes autores de obras o investigaciones, protegiendo la propiedad intelectual. En su obra de Ética, rama de la filosofía, Fagothey (1973) se ocupa de la moral y la conducta humana relacionada con la moralidad que deben tener en cuenta el investigador, las instituciones dedicadas a la ciencia, las universidades o cualquier otra organización.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.3. Tipo de investigación

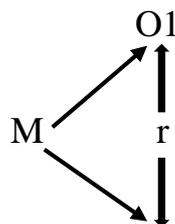
De acuerdo con Bunge, (2005) El considera 3 tipos de investigación que son: Básica o pura, aplicada y tecnológica, en nuestro caso se ha seleccionado el tipo de investigación aplicada ya que, los pasos de la investigación fáctica se adecuaron al campo de la educación superior, ya que el estudio se realizó en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua,

3.4. Diseño

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental correlacional descriptivo mencionado por Hernández (2018) porque este diseño nos permite precisar las variables de análisis previstas en nuestros problemas e hipótesis. El tipo de diseño es transeccional de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 2:

Diseño de investigación



De donde:

M: muestra

O1: observación de la variable 1 Liderazgo

O2: observación de la variable 2 Clima institucional

r: correlación

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población prevista comprende al personal jerárquico y administrativo, (excepto al Director) y todos los docentes de las diferentes especialidades que oferta la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua. Por tal razón, la población seleccionada es de tipo finita con un total de 50 trabajadores al 2020 distribuidos en la siguiente forma: 19 docentes nombrados, 13 contratados, 14 administrativos nombrados y 4 contratados según su cuadro estadístico de ese año. Al director se excluye para evitar acciones compatibles con lo que se desea averiguar, es decir, no debe ser juez y parte.

Tabla 3

Recursos humanos de la institución superior

PERSONAL	SITUACIÓN	CANTIDAD
Docentes	Nombrados	19
Docentes	Contratados	13
Administrativos	Nombrados	14
Administrativos	Contratados	4
	TOTAL	50

Nota: POI 2020 del ISPP “MCdeC”

3.5.2. Muestra

La muestra es representativa no probabilística intencional. Este tipo de muestra no utiliza términos cuantitativos ni aplica fórmulas y comprende al total de la población, es decir, la muestra es equivalente a 50 servidores.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Utilizamos como técnicas de investigación social a la encuesta y la entrevista esta última se utilizó con el personal jerárquico y los docentes para explicar sobre la investigación y sobre la aplicación del cuestionario.

3.4.2. Instrumento

El instrumento de recolección de la información que se utilizó en la presente investigación fue el cuestionario que comprende 30 ítems distribuidas en 3 dimensiones para cada variable como se observa en la matriz de operacionalización de variables. El instrumento es del tipo de Likert que está validado y solo se ha adaptado a nuestro estudio, el cuestionario se observa en los anexos.

Tabla 4.

Valores de las categorías de la variable liderazgo

CATEGORÍA	VALORACIÓN
Definitivamente no	1
Probablemente no	2
Afirmación indecisa	3
Probablemente sí	4
Definitivamente sí	5

Nota: Fiabilidad del instrumento de recolección de datos

Tabla 5*Valores de las categorías de los ítems de clima institucional*

CATEGORÍA	VALORACIÓN
Definitivamente no	1
Probablemente no	2
Afirmación indecisa	3
Probablemente sí	4
Definitivamente sí	5

*Nota: Fiabilidad del instrumento de recolección de datos***Tabla 6***Fiabilidad 1***Escala: Variable 1: Liderazgo**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	15

Interpretación

Como se observa, la confiabilidad aplicada a la variable liderazgo se ha considerado válido el 100% de los encuestados y no hay ningún dato perdido o excluido. De acuerdo a la fiabilidad de Cronbach, esta es positiva puesto que arroja el 87% de fiabilidad sobre la mitad del cuestionario aplicado.

Tabla 7
Fiabilidad 2

Escala: Variable 2: Clima institucional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	15

Interpretación

De igual modo para las otras 15 preguntas la confiabilidad aplicada a la variable clima institucional se ha considerado válido el 100% de los encuestados y no hay ningún dato perdido o excluido. De acuerdo a la fiabilidad de Crombach, esta es positiva puesto que arroja el 88% de fiabilidad sobre la otra mitad del cuestionario aplicado.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Desde el punto de vista estadístico se utilizó entre otras técnicas las siguientes: la correlación de Pearson, prueba estadística de las hipótesis según dimensiones y otras pruebas paramétricas y pruebas no paramétricas y su aplicación y procesamiento se utilizó el paquete estadístico SPSS 2022.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.3. Presentación de los resultados por variables

En concordancia con nuestros problemas, objetivos y especialmente las hipótesis planteadas; debemos dar respuesta a los supuestos mediante el procesamiento de los datos recogidos de los 50 servidores de la Escuela Superior Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua. Las respuestas de los encuestados han sido procesadas en una base de datos en Excel que forma parte de los anexos y analizados en el programa estadístico SPSS 22 a fin de reconocer si existe o no correlación significativa entre las variables Liderazgo y el Clima Institucional en la referida institución superior, esa correlación fue contrastada con las 3 dimensiones: carisma, motivación y comunicación que tiene la variable liderazgo y la variable clima institucional cuyos resultados hipotéticos veremos a continuación.

En primer lugar presentaremos los estadísticos y tablas de frecuencias según las 3 dimensiones y las 15 preguntas que comprende la variable liderazgo materia de nuestros problemas e hipótesis y a continuación el análisis y contrastación de las hipótesis vinculadas a la segunda variable clima institucional, en la forma siguiente:

**TABLAS DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE LIDERAZGO
SEGÚN DIMENSIONES Y PREGUNTAS**

DIMENSIÓN 1: CARISMA: Esta dimensión abarca 8 preguntas

Pregunta 01

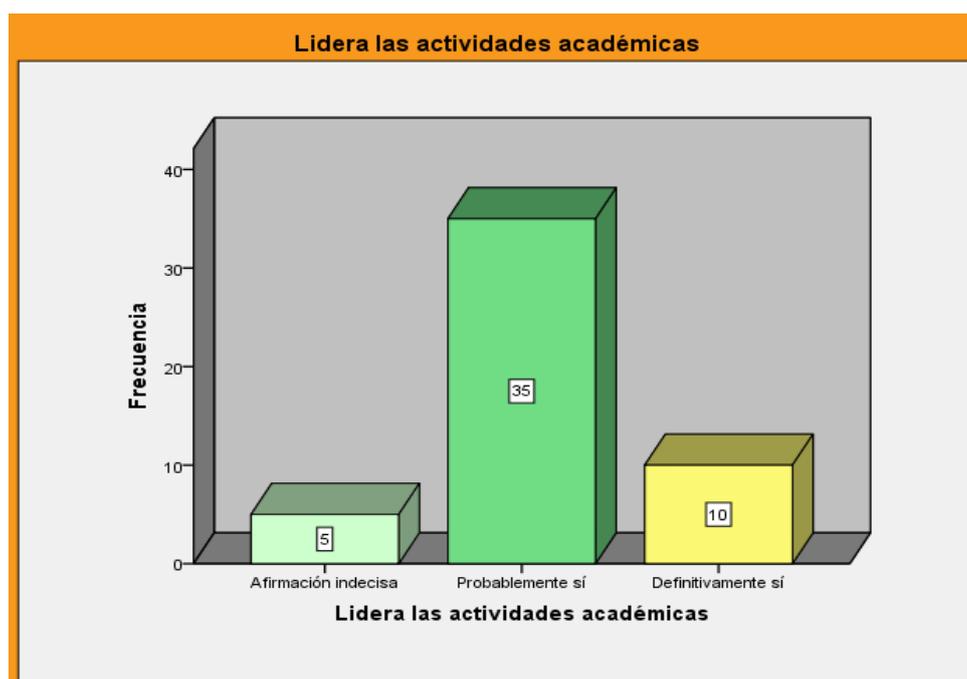
Estadísticos		
<u>Lidera las actividades académicas</u>		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,10
	Varianza	,296

Tabla 8
Frecuencias

Lidera las actividades académicas					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Afirmación indecisa	5	10,0	10,0	10,0
	Probablemente sí	35	70,0	70,0	80,0
	Definitivamente sí	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Gráfico 01

Lidera las actividades académicas



INTERPRETACIÓN

De manera global, para todos los 15 ítems y gráficos de las 3 dimensiones de la variable liderazgo, las categorías y valores de cada ítem son 5 como figura en la tabla 4 y 5 de la página 49; sin embargo, en los procesos estadísticos con el SPSS, vamos a ver en las tablas de frecuencias y gráficos que algunas categorías no figuran en ellos porque no tienen respuesta de los encuestados, pero está la cantidad total de encuestados. OBSERVE el gráfico 1 anterior: solo se observa 3 categorías: afirmación indecisa, probablemente sí y definitivamente sí, faltando las categorías probablemente no y definitivamente no porque ningún encuestado respondió, eso significa que, todos los encuestados han respondido todos los demás ítems como también se ve en los 15 estadísticos y gráficos siguientes. En este caso, de 50 encuestados, 45 responden definitivamente sí o probablemente sí, la Directora de la escuela superior Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua si lidera la actividad académica y solo 5 están en situación indecisa. Igual similitud hay en las demás gráficas en las 8 preguntas que tiene la dimensión carisma de la variable liderazgo.

Pregunta 02

Estadísticos		
Lidera la gestión administrativa		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,24
	Varianza	,431

Tabla 9
Frecuencias

Lidera la gestión administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Afirmación indecisa	6	12,0	12,0	12,0
	Probablemente sí	26	52,0	52,0	64,0
	Definitivamente sí	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 02

Lidera la gestión administrativa



Pregunta 03

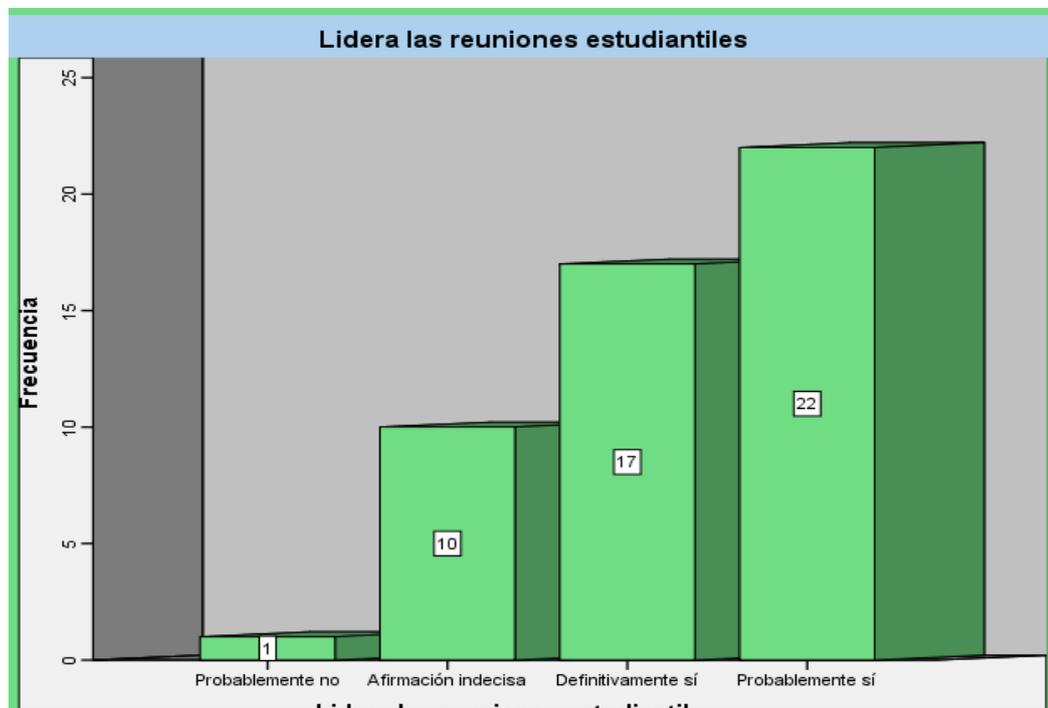
Estadísticos		
Lidera las reuniones estudiantiles		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,10
	Varianza	,622

Tabla 10
Frecuencias

Lidera las reuniones estudiantiles					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	10	20,0	20,0	22,0
	Probablemente sí	22	44,0	44,0	66,0
	Definitivamente sí	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 03

Lidera las reuniones estudiantiles



Pregunta 04

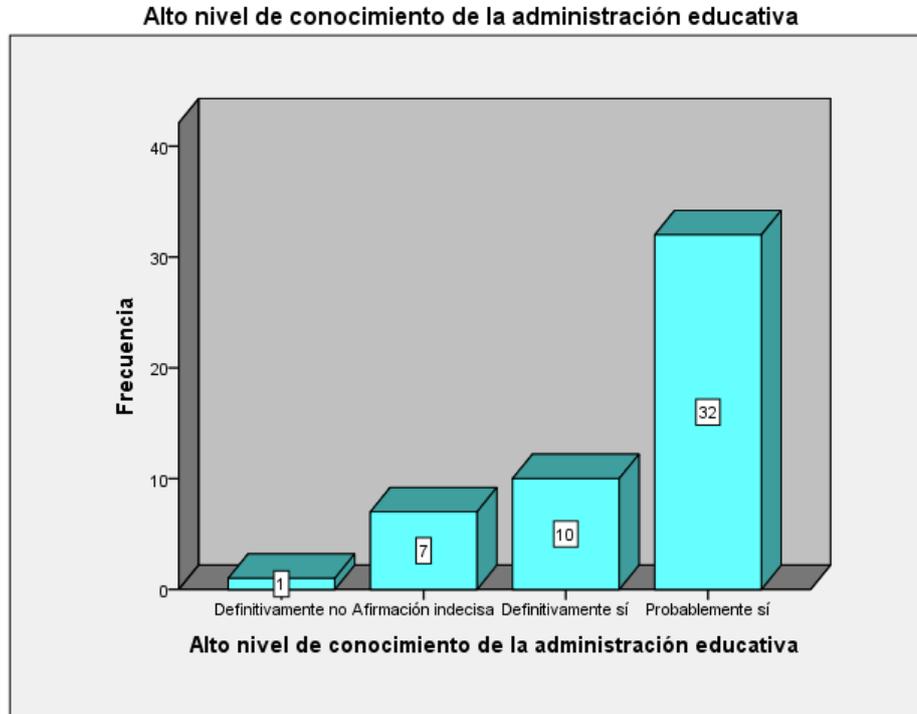
Estadísticos		
Alto nivel de conocimiento de la administración educativa		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,00
	Desviación estándar	,728

Tabla 11
Frecuencias

Alto nivel de conocimiento de la administración educativa5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	7	14,0	14,0	16,0
	Probablemente sí	32	64,0	64,0	80,0
	Definitivamente sí	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Gráfico 04

Alto nivel de conocimiento de la administración educativa



Pregunta 5

Estadísticos		
Lidera las capacitaciones del personal		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,24
	Desviación estándar	,716

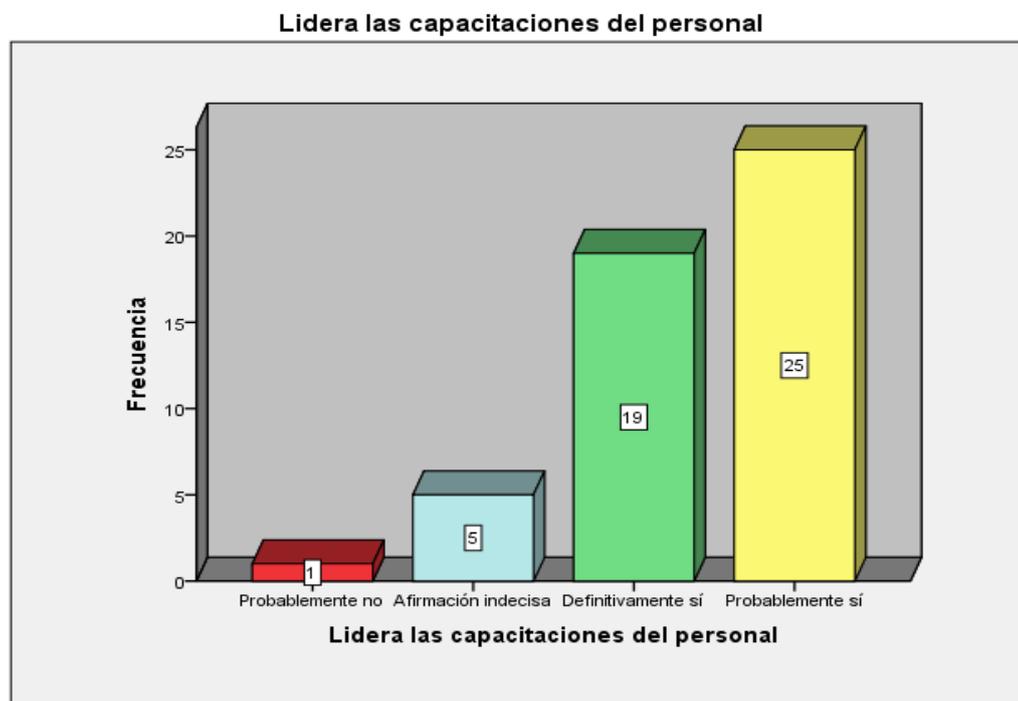
Tabla 12

Frecuencias

Lidera las capacitaciones del personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	5	10,0	10,0	12,0
	Probablemente sí	25	50,0	50,0	62,0
	Definitivamente sí	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 5

Lidera las capacitaciones del personal



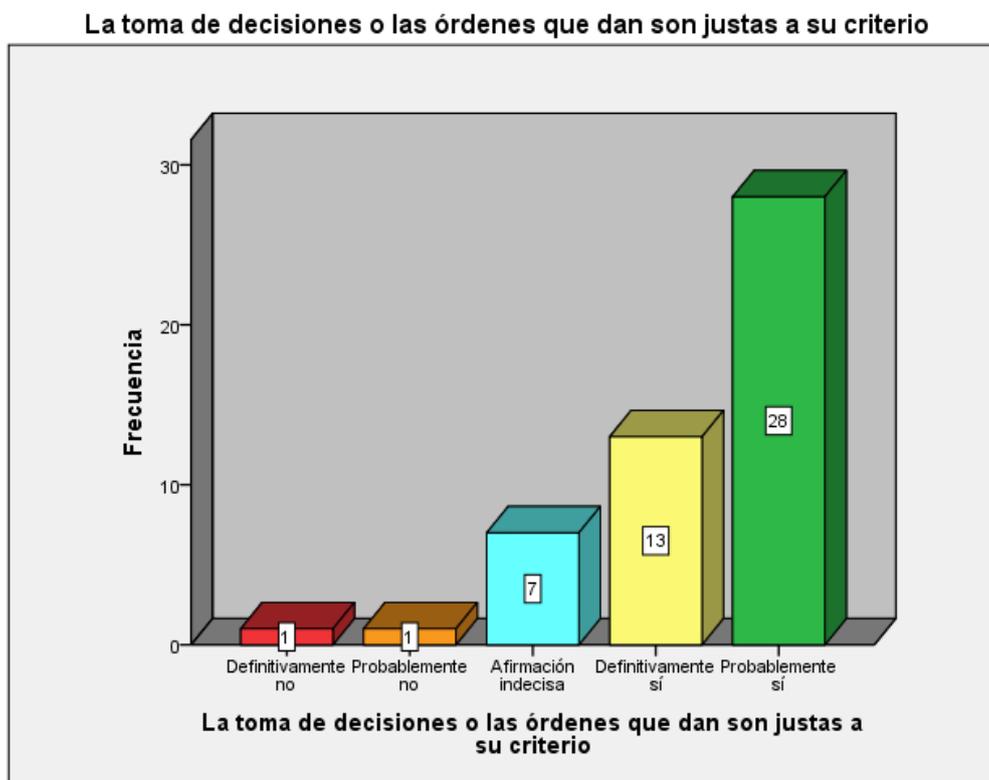
Pregunta 06

Tabla 13
Frecuencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente no	1	2,0	2,0	2,0
	Probablemente no	1	2,0	2,0	4,0
	Afirmación indecisa	7	14,0	14,0	18,0
	Probablemente sí	28	56,0	56,0	74,0
	Definitivamente sí	13	26,0	26,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Gráfico 06

La toma de decisiones o las órdenes que dan son justas a su criterio



Pregunta 07

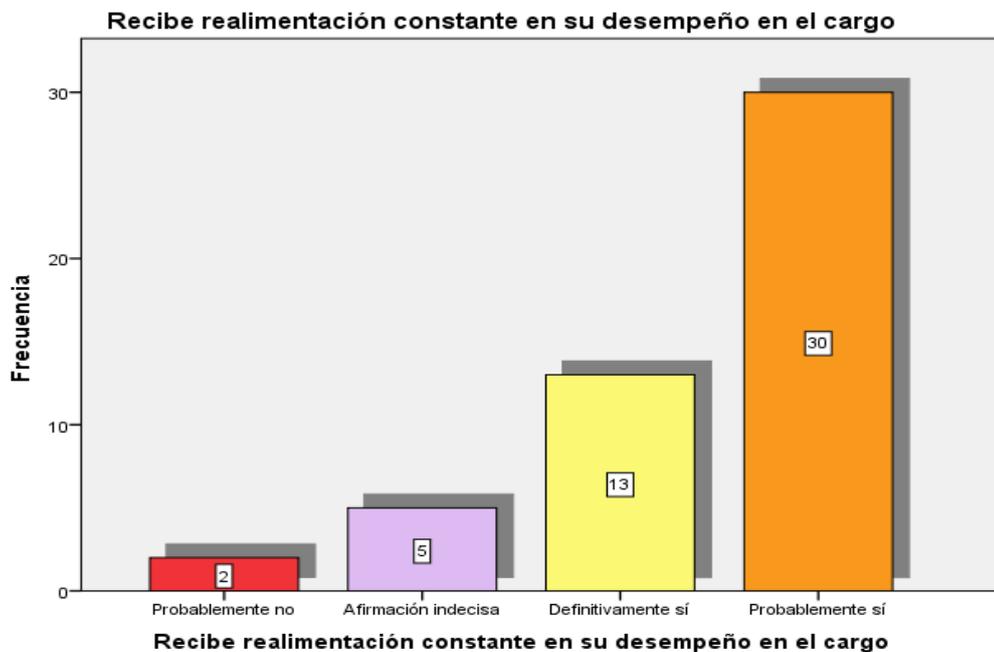
Estadísticos		
Recibe realimentación constante en su desempeño en el cargo		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,08
	Desviación estándar	,724

Tabla 14
Frecuencias

Recibe realimentación constante en su desempeño en el cargo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	2	4,0	4,0	4,0
	Afirmación indecisa	5	10,0	10,0	14,0
	Probablemente sí	30	60,0	60,0	74,0
	Definitivamente sí	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 07

Recibe realimentación constante en su desempeño laboral



Pregunta 08

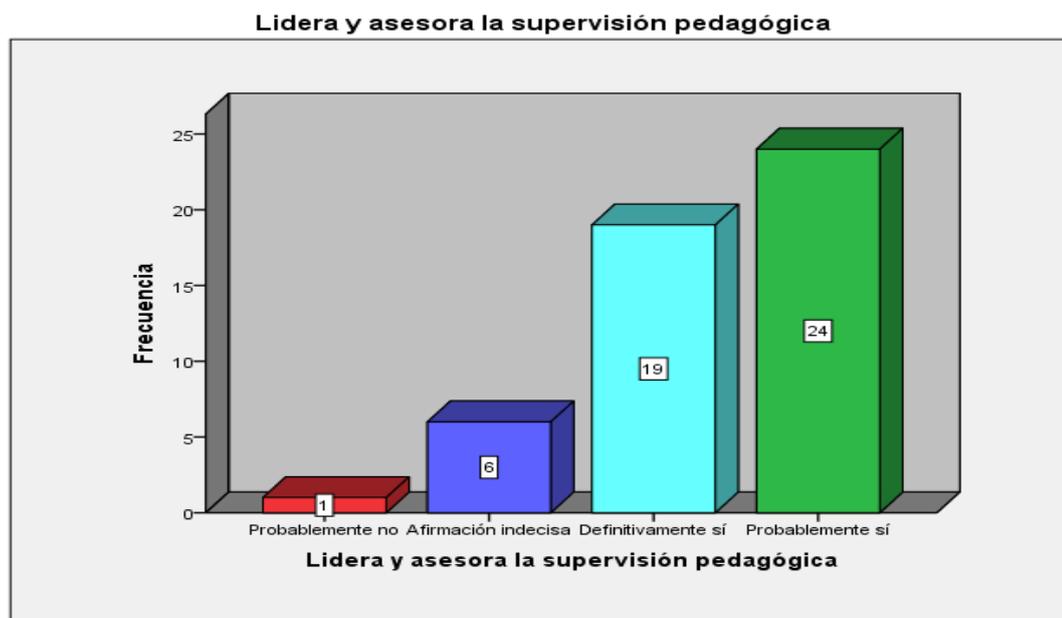
Estadísticos		
Lidera y asesora la supervisión pedagógica		
N	Válido	50
	Perdidos	0
	Media	4,22
	Desviación estándar	,737

Tabla 15
Frecuencias

Lidera y asesora la supervisión pedagógica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	6	12,0	12,0	14,0
	Probablemente sí	24	48,0	48,0	62,0
	Definitivamente sí	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 08

Lidera y asesora la supervisión pedagógica



DIMENSIÓN 2:

MOTIVACIÓN Esta dimensión comprende 4 ítems que son:

Pregunta 09

		Estadísticos			
		En nuestro desempeño laboral siempre recibimos satisfacciones	Se estimula los trabajos bien realizados	El personal siempre habla bien de los directivos	Nos sentimos identificados con la institución
N	Válido	50	50	50	50
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,18	4,06	4,02	4,30
Desviación estándar		,748	,682	,795	,678

Tabla 16

Frecuencias

		En nuestro desempeño laboral siempre recibimos satisfacciones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	4	8,0	8,0	10,0
	Probablemente sí	29	58,0	58,0	68,0
	Definitivamente sí	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 09

En el desempeño laboral siempre recibimos satisfacciones



Pregunta 10

Tabla 17
Frecuencias

		Se estimula los trabajos bien realizados			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	7	14,0	14,0	16,0
	Probablemente sí	30	60,0	60,0	76,0
	Definitivamente sí	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 10

Se estimula los trabajos bien realizados



Pregunta 11

Tabla 18
Frecuencias

El personal siempre habla bien de los directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	12	24,0	24,0	26,0
	Probablemente sí	22	44,0	44,0	70,0
	Definitivamente sí	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 11

El personal siempre habla de los directivos



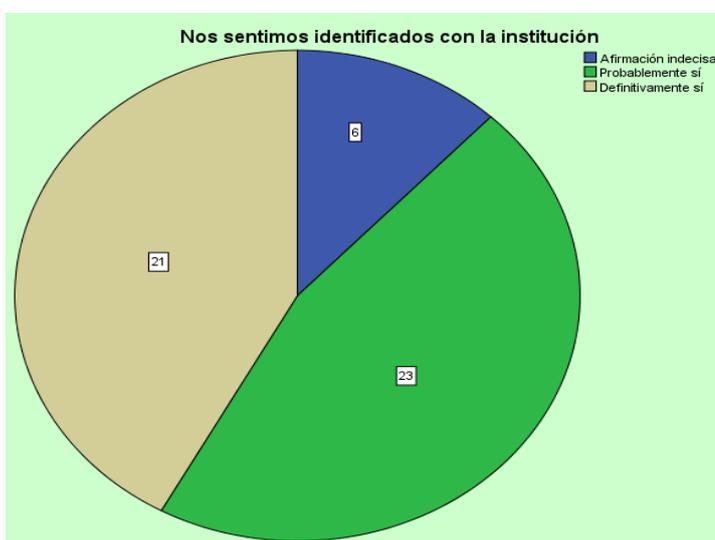
Pregunta 12

Tabla 19
Frecuencias

		Nos sentimos identificados con la institución			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Afirmación indecisa	6	12,0	12,0	12,0
	Probablemente sí	23	46,0	46,0	58,0
	Definitivamente sí	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 12

Nos sentimos identificados con la institución



DIMENSIÓN 3: Comunicación: esta dimensión abarca 3 preguntas que son:

Pregunta 13

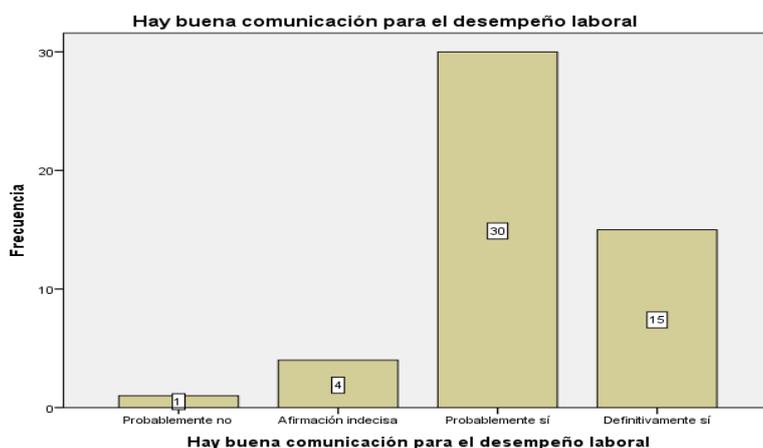
		Estadísticos		
		Hay buena comunicación para el desempeño laboral	La directora denota capacidad de diálogo	Se informa periódicamente al personal el avance del POI
N	Válido	50	50	50
	Perdidos	0	0	0
	Media	4,18	4,20	4,14
	Desviación estándar	,661	,728	,639

Tabla 20
Frecuencias

Hay buena comunicación para el desempeño laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	4	8,0	8,0	10,0
	Probablemente sí	30	60,0	60,0	70,0
	Definitivamente sí	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 13

Hay buena comunicación para el desempeño laboral



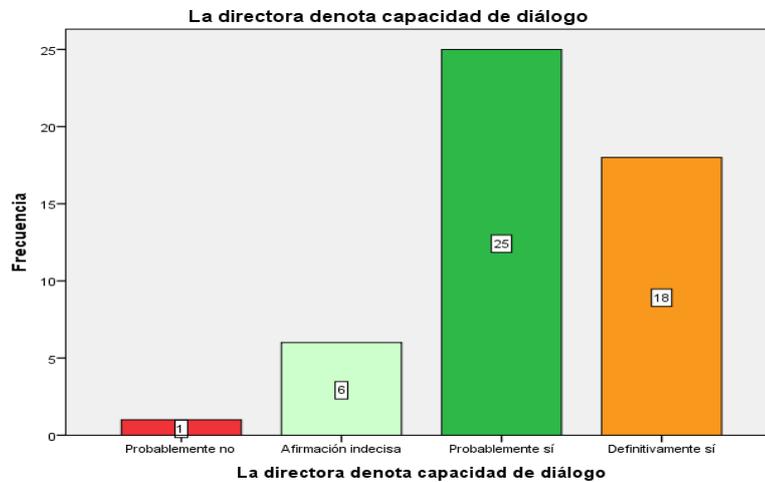
Pregunta 14

Tabla 21
Frecuencias

La directora denota capacidad de diálogo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	6	12,0	12,0	14,0
	Probablemente sí	25	50,0	50,0	64,0
	Definitivamente sí	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 14

La directora denota capacidad de diálogo



Pregunta 15

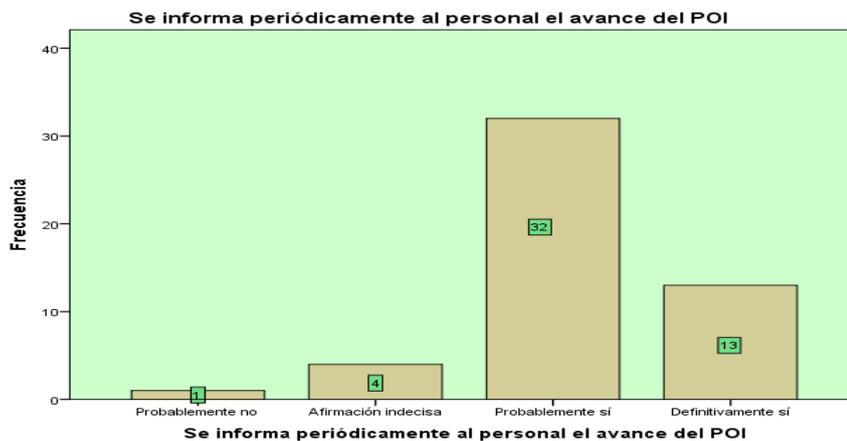
Tabla 22

Frecuencias

Se informa periódicamente al personal el avance del POI					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Probablemente no	1	2,0	2,0	2,0
	Afirmación indecisa	4	8,0	8,0	10,0
	Probablemente sí	32	64,0	64,0	74,0
	Definitivamente sí	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 15

Se informa periódicamente al personal del avance del POI



4.4. Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis principal

Para aceptar o rechazar una hipótesis se tomará en cuenta lo siguiente:

Nivel de confianza: 95% $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0 . Ahora bien, en la demostración de la verdad o falsedad de nuestras hipótesis tenemos:

Hi: El liderazgo está relacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Ho: El liderazgo no está relacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Tabla 23

Correlación hipotética entre las variables liderazgo y Clima Institucional

		Correlaciones	
		V1 Liderazgo	V2 Clima institucional
V1 Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
V2 Clima institucional	Correlación de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

Interpretación

Tomando en cuenta que el **Nivel de confianza es igual a:** 99% $\alpha = 0,01$; Observamos en la tabla anterior, que la correlación entre las variables liderazgo y clima institucional equivale a $r = 0,843$ de coeficiente y en concordancia con el baremo de estimación de correlación de Pearson existe una correlación positiva con un nivel

de significación igual al 0.000 que es inferior a 0.05 y con dos colas o bilateral. Por tanto, podemos concluir que: debemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que el liderazgo está correlacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Hipótesis secundaria 1

Hi: Existe correlación significativa entre el carisma del liderazgo con clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Ho: No existe correlación significativa entre el carisma del liderazgo con clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Tabla 24

Correlación hipotética entre la dimensión carisma y Clima institucional

Correlaciones			
		D1 Carisma	V2 Clima institucional
D1 Carisma	Correlación de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
V2 Clima institucional	Correlación de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

Interpretación

En la tabla 9 se observa la correlación entre la dimensión carisma y clima institucional y de igual forma observamos alta correlación equivalente a $r = 0,797$ y además tiene una significación de 0,000 que es menor a 0.05 y con dos colas. De igual modo podemos concluir que: rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, afirmando que existe correlación significativa entre el carisma

del liderazgo con clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Hipótesis secundaria 2

Hi: Existe correlación significativa entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Ho: No existe correlación significativa entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Tabla 25
Correlación hipotética entre la dimensión motivación y Clima institucional

		Correlaciones	
		D2 Motivación	V2 Clima institucional
D2 Motivación	Correlación de Pearson	1	,746**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
V2 Clima institucional	Correlación de Pearson	,746**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

Interpretación

En la tabla 10 se observa la correlación entre la dimensión motivación y clima institucional y de igual forma observamos alta correlación equivalente al 74 % y además tiene una significación a un nivel de 0,000 igual que en el caso anterior, es menor a 0,05. con dos colas, también en este caso se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis secundaria 3

Hi: Existe correlación significativa entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.

Ho: No existe correlación significativa entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua

Tabla 26

Correlación hipotética entre la dimensión comunicación y Clima institucional

Correlaciones			
		D3 Comunicación	V2 Clima institucional
D3 Comunicación	Correlación de Pearson	1	,750**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
V2 Clima institucional	Correlación de Pearson	,750**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

Interpretación

En la tabla 11 se observa la correlación entre la dimensión comunicación y clima institucional y de igual que en las dos hipótesis secundarias anteriores, observamos alta correlación equivalente a: $r = 0,750$ % denotando la relación significativa entre las variables en donde $p = 0,000 < \alpha 0,05$ y además tiene una significación a un nivel de 0,01 con dos colas.

4.5. Discusión de resultados

Los tres elementos claves de nuestra investigación: Los problemas, los objetivos y las hipótesis planteadas, más el procesamiento de datos obtenidas del cuestionario aplicado a la muestra de 50 servidores de la educación de la Escuela Superior Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua, nos conduce a absolver los cuestionamientos expuestos en el capítulo I y a dar respuesta a los supuestos hipotéticos mediante el paquete estadístico de SPSS 22 en los siguientes términos:

Como se observa en la página 53, en nuestra hipótesis principal aportamos evidencia que hay correlación significativa entre las variables de liderazgo y clima institucional, esto presupone una prognosis en el sentido que mientras más se aplique las características: carisma, motivación y comunicación del líder mejor clima institucional puede haber en la escuela superior Mercedes Cabello de Carbonera de Moquegua. En este aporte se ha logrado encontrar una situación positiva y significativa ya que los resultados. ($r = 0,843$, $p < 0.05$) así lo demuestran dejando resaltar la labor de la directora de la institución superior de Moquegua.

De igual modo, las hipótesis secundarias para las dimensiones carisma, motivación y comunicación de la variable liderazgo denotan la correlación significativa alta con la variable clima institucional. También están evidenciadas con los datos obtenidos que se observan en las tablas 9, 10, y 11 anteriores y no induce a concluir que se aceptan las 3 hipótesis secundarias alternativas y se rechazan, asimismo, las hipótesis nulas planteadas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en el capítulo IV, consideramos que las conclusiones y recomendaciones más importantes de nuestra investigación son las siguientes:

5.1. Conclusiones

PRIMERA: Para establecer la correlación se ha tomado como base las características más significativas que debe tener un líder, especialmente en el campo de la educación a las que hemos nominado dimensiones de la variable liderazgo, estas dimensiones son: carisma, motivación y comunicación y hemos indagado su correlación con la variable clima institucional porque hemos observado que tales características tienen relación directa con la preservación de un excelente clima institucional como se demuestra en las hipótesis.

SEGUNDA: En el capítulo IV, tabla 8 observamos que en la hipótesis principal hemos comprobado que el liderazgo sí está correlacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua puesto que, de acuerdo el baremo de Pearson se obtuvo una correlación Alta equivalente a ,843% de coeficiente y un margen de error igual al 0,01%.

TERCERA: Respecto a las hipótesis secundarias 1, 2 y 3 de las tablas estadísticas 9, 10 y 11 del capítulo IV las correlaciones de las dimensiones carisma, motivación y comunicación de la variable liderazgo, se hallan significativamente correlacionadas con la variable clima institución ya que, el coeficiente de correlación es positivo y arroja sucesivamente el ,797%, 746% y ,750% con una significancia del 0,01 bilateral o de dos colas. Por lo que podemos concluir afirmando la existencia de correlación significativa y positiva entre las dimensiones mencionadas y la segunda variable clima institucional.

CUARTA: Con base a las 3 conclusiones anteriores podemos afirmar también, que la información obtenida a través del cuestionario y el procesamiento estadístico con el SPSS 22 han sido dos herramientas valiosas en nuestra investigación y nos ha posibilitado resolver el problema principal planteado, así como los problemas secundarios.

QUINTA: También debemos concluir, que al resolver los problemas de investigación con los resultados anteriormente mencionados hemos logrado exitosamente los objetivos de la investigación.

SEXTA: Finalmente, concluimos que además de los dos elementos más importantes de nuestra investigación: problemas y objetivos, están las hipótesis y estas han sido demostradas fehacientemente cuya correlación es alta y en porcentajes de coeficiente de correlación que oscilan entre, 843% y ,746% como se observa en las correspondientes tablas estadísticas.

5.2. Recomendaciones

PRIMERA: Se recomienda ampliar nuevas investigaciones en los institutos y escuelas superiores públicos y privados liderazgo y clima institucional, ya que en muchos de ellos, el liderazgo está minimizado por los trabajadores docentes y administrativos y el clima institucional es tenso y conlleva a resultados negativos en la administración y relaciones internas y externas de la educación superior formativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Correa, D. J. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019.
- A, W & Gentry & Eckert y otros (2014) Los retos a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo.
- Ames Coca, M. A. (2018). Liderazgo Directivo Transformacional y Clima Institucional en la Institución Educativa Pública Dora Mayer de la Región Callao, 2015.
- Arguedas Campos, G., Calderón Garita, J., Carvajal Retana, F., & Vindas Quesada, Z. (2020). Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia en el 2019.
- Atalaya Jamanca, O. F. (2016). Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07-2013.
- Ayala, P. E. F. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612.
- Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149.

- Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Salas, R. P. V., & Córdova, Ó. W. S. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148.
- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12.
- Betancur Vásquez, Y. (2019). Influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria Agrosavia-Centro de Investigación el Nus.
- Botello, J. Á., Velázquez, A. M. T., & Salinas, E. M. C. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68.
- Bunge, M. (2005 p. 15). La ciencia su método y su filosofía. Buenos Aires-Argentina. Ediciones siglo veinte.
- Cañellas J. y Castellanos, M. (2011). Aspectos del clima organizacional del Policlínico Universitario. *Medisur*, 5(3). Recuperado de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295/4034>
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Contreras Rios, D., & Jimenez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. *ÍNDICE*, 72.
- Gracia, T. J. H., Avila, D. D., & Jiménez, S. D. P. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2).
- Gonzales Córdova, R. M., & Tuesta Navarro, Z. S. (2021). Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en tiempos de pandemia.
- Hernández, C. y Martínez R. (2019). 100 Errores en el liderazgo. Editorial Esic Business & Marketing School. Madrid.
- Hernández López, J. M., & Pozo Muñoz, C. (1999). El fracaso académico en la Universidad: Diseño de un sistema de evaluación y detección temprana. *Educational Psychology*, 5(1), 27-40.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de

<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>.

LOPEZ-ZAPATA, E., HINCAPIE-MONTOYA, S. M., & ZULUAGA-CORREA, Y. C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57).

López Leiva, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. *Psicoperspectivas*, 9, 1-8. Revista psicopedagógica. Valparaíso.

Lussier, R., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. Thomson Learning.

Muñoz, E. M., Gracia, T. J. H., Torres-Flórez, D., Velázquez, M. D. R. G., & Arango, O. M. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 76-90.

Navarro, E. (2014). Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. *México: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el, 17.*

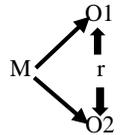
Ortiz Hernández, R. D. C. (2018). *Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Publico del poder ciudadano" Benjamín Zeledón Rodríguez" ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de

- instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Roman, F., & Judith, J. (2019). El liderazgo pedagógico y el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de la carrera de análisis químico en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Catalina Buendía de Pecho” de Ica, año 2018.
- Sánchez Flores De Sánchez, M. S. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*.
- Schneider, B. (1975). Climas organizacionales: un ensayo 1. *Psicología del personal*, 28 (4), 447-479.
- Solarte, M. G. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184.
- Vásquez Tinoco, J. T. (2019). El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 el ahijadero, Bambamarca-2018.
- Xiaofu, P., & Qiwen, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction. *Chinese Education & Society*, 40(5), 65-77.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INTRUMENTO
Problema principal	Hipótesis principal	Objetivo principal	Variables	Metodología	Población	
¿Qué relación que existe entre el liderazgo con el Clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?	El liderazgo está relacionado significativamente con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Reconocer y describir la relación que existe el liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Liderazgo clima Institucional	TIPO: aplicada NIVEL: Es correlacional descriptivo MÉTODOS: científico y hermenéutico	Es de tipo finita y comprende al Personal y docente, docente y administrativo del instituto. Total:50 servidores	
Problemas secundarios	Hipótesis secundarios	Objetivos secundarios	Indicadores	Diseño del Investigación	Muestra	Se utilizará como instrumentos de recolección de datos, al cuestionario
¿Qué relación existe entre el carisma, del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?	Existe correlación significativa entre el carisma, del liderazgo con clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Establecer la relación que existe entre el carisma del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Ver cuadro de operacionalidad de las variables.	Diseño es no experimental correlacional descriptivo de dos variables. sus símbolos significan lo siguiente: El esquema es :	Es no probabilística y abarca a 50 servidores de educación superior.	
¿Qué relación existe entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?	Existe correlación significativa entre la motivación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Establecer la relación que existe entre la motivación del liderazgo y el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.		 <p>De donde: M: muestra O1:observación de la variable 1 Liderazgo O2:observación de la variable.2 Clima institucional r: correlación</p>		
¿Qué relación existe entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua?	Existe correlación significativa entre la comunicación del liderazgo con el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.	Establecer la relación que existe entre la comunicación del liderazgo y el clima institucional en la Escuela Superior Pedagógica “Mercedes Cabello de Carbonera” de Moquegua.				