

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO**  
**EDUCATIVO**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE**  
**HUACACHI, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIODO**  
**2021**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN**  
**EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO**  
**EDUCATIVO**

**TESISTA: VALDIVIA ORTIZ ALVEST HECTOR**

**ASESOR: DR. POZO ORTEGA FERMIN**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guardarme, protegerme y guiar mi diario caminar en esta vida; a mis padres; por ser las personas que me inculcaron, desde niño, a luchar honestamente por mis metas; a mis hermanos, por ser mis más fieles compañeros; a mi esposa e hijos, por ser el motivo de mi inspiración, para salir adelante como padre, como profesional y como sr humano.

**Alvest**

## **AGRADECIMIENTO**

- A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, por acogerme en sus hermosos ambientes y forjarme académica, humana y profesionalmente en sus aulas.
- A todos los docentes de la Escuela de Pos grado, principalmente de la mención Gestión y planeamiento Educativo, por brindarme sus sabias enseñanzas y dotarme de las herramientas necesarias para desempeñarme, más adelante, como un buen profesional.
- Con una estima muy sincera, a mi asesor, colega y amigo Dr. Fermín Pozo Ortega, por guiarme con mucha paciencia en el desarrollo de la presente investigación.
- Al director de la Institución Educativa Huacachi, por brindarme su apoyo incondicional y darme todas las facilidades necesarias para la aplicación de mis instrumentos de recojo de información para la presente tesis.
- A los docentes de la Institución Educativa Huacachi, por su gran sentido de compañerismo y empatía, que hicieron posible su participación activa para el desarrollo de las encuestas.

## RESUMEN

En este trabajo de investigación se consideró como objetivo principal: Analizar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021. Por otra parte, el nivel de investigación fue descriptiva-correlacional y el tipo de investigación básica. La población contó con 20 profesores, asimismo la muestra fue de la misma cantidad por ser pequeña. La técnica que se usó para el recojo de datos fue la encuesta, mientras que los instrumentos fueron los cuestionarios para ambas variables de estudio. El procesamiento de datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 23, en donde se presentó los resultados, de la estadística descriptiva e inferencial, mediante tablas y gráficos estadísticos interpretados convenientemente. Finalmente, el resultado principal que se obtuvo fue que el nivel de correlación entre las variables de estudio, fue significativa y alta de  $r=0,896$ . Es decir, existe alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional. Asimismo, en la prueba de hipótesis los resultados de la tabla mostraron un valor de  $t_c=12,887$ ; el cual fue mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna  $H_1$  y rechazó la hipótesis nula  $H_0$ . Además, se puede señalar que un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo y clima organizacional

## ABSTRACT

In this research work, the main objective was considered: To analyze the degree of relationship that exists between directive leadership and the organizational climate in the Educational Institution of Huacachi of the District of Chaglla 2021. On the other hand, the level of research was descriptive-correlational and the type of basic research. The population had 20 teachers, and the sample was the same number because it was small. The technique used for data collection was the survey, while the instruments were the questionnaires for both study variables. Data processing was performed using the SPSS version 23 statistical program, where the results of descriptive and inferential statistics were present, using conveniently interpreted statistical tables and graphics. Finally, the main result that was obtained was that the level of correlation between the study variables was significant and high of  $r = 0.896$ . That is, there is a high incidence between them, through a directly proportional relationship. Likewise, in the hypothesis test, the results of the table showed a value of  $t_c = 12.887$ ; which was greater than the tabular value  $t_T = 1.856$ . Therefore, the alternative hypothesis  $H_1$  was accepted and the null hypothesis  $H_0$  were rejected. In addition, it can be noted that good executive leadership influences the development of the organizational climate in 90.2% within the Huacachi Educational Institution, in the opinion of the teachers surveyed.

**Keywords:** Executive leadership and organizational climate

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	ix
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Fundamentación del problema de investigación.....	12
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	17
1.3. Viabilidad de la investigación.....	19
1.4. Formulación del problema.....	20
1.4.1. Problema general.....	20
1.4.2. Problemas específicos.....	20
1.5. Formulación de objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
<b>CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS</b>	
2.1. Formulación de las hipótesis.....	22
2.1.1. Hipótesis general.....	22
2.1.2. Hipótesis específicas.....	22
2.2. Operacionalización de variables.....	23
2.3. Definición operacional de las variables.....	24
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b>	
3.1. Antecedentes de investigación.....	25
3.2. Bases teóricas.....	32

3.3. Bases conceptuales.....	50
------------------------------	----

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Ámbito.....	53
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	53
4.3. Población y muestra.....	53
4.3.4. Descripción de la población.....	53
4.3.5. Muestra y método de muestreo.....	54
4.3.6. Criterios de inclusión y exclusión.....	54
4.4. Diseño de investigación.....	55
4.5. Técnicas e instrumentos.....	56
4.5.1. Técnicas.....	56
4.5.2. Instrumentos.....	56
4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	57
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.....	57
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	58
4.7. Aspectos éticos.....	59

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Análisis descriptivo.....	60
5.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.....	70
5.3. Discusión de resultados.....	86
5.3. Aporte científico de la investigación.....	89

## **CONCLUSIONES**

## **SUGERENCIAS**

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo acelerado del conocimiento en el mundo actual, presentes en todas las esferas de la actividad humana, exige a los directivos de las entidades públicas y privadas, a manejar correctamente las habilidades de liderazgo para dirigir con mucho éxito la organización y propiciar un entorno estimulante y acogedor para sus trabajadores, haciendo que estos se desenvuelvan bien y brinden un servicio de calidad a todos sus clientes y usuarios.

Por esa razón, se puede señalar que un buen desempeño de los trabajadores, así como la buena calidad de los servicios de una entidad depende mucho del buen clima organizacional que propicia sus líderes directivos; sobre todo, cuando en esta coyuntura, de la era del conocimiento y la calidad total dentro del proceso de globalización, se exige a las entidades, instituciones y empresas a estar más preparados organizativa, profesional y laboralmente, para llevar con eficacia y eficiencia los aspectos operativos y administrativos; y de esta forma, los servicios que se dan a los usuarios, cumplan completamente con sus expectativas, demandas y necesidades (Salvador, 2015).

Debido a ello, liderar exitosamente una organización consiste en conducir, en equipo, a un conjunto de personas hacia la consecución de resultados efectivos acorde a las metas comunes, porque cada miembro se siente estimulado y respaldado por su líder, y confía en su mando y guía, sabiendo que siempre actuará en el beneficio de todos sin ninguna excepción. El liderazgo directivo incide directamente en el clima organizacional, y hace que cada trabajador se sienta satisfecho y orgulloso de ser parte de ella, debido a la importancia que se le da en la toma de decisiones, en el reconocimiento a sus acciones destacadas, en la comunicación asertiva y en la empatía que se les brinda ante situaciones complicadas durante su ejercicio laboral, premiando sus fortalezas, así como también ayudando a fortalecer y mejorar sus debilidades y limitaciones (Arana y Molina, 2017).

Por esa razón, los líderes directivos de las organizaciones, especialmente de las Instituciones Educativas, deben centrar sus acciones en el componente humano y en la generación de un clima organizacional apropiado porque son los motores que impulsan a la buena o mala marcha institucional. En ese sentido, los directores deben ajustar las



acciones educativas acorde a las necesidades de su plana docente y administrativos, así como a las exigencias prioritarias de la educación actual que es cada vez más riguroso, exigente y condicionante en el cumplimiento de las metas educativas.

De este modo, las instituciones educativas deben ajustarse a los cambios legales, administrativos y pedagógicos de la actualidad para no quedarse rezagados institucionalmente, y ese papel trascendental corresponde principalmente a los directores como líderes, ya que del nivel de manejo de sus competencias y habilidades gerenciales y de liderazgo, dependerá mucho el clima organizacional, el desempeño docente y localidad de los servicios educativos.

Sin embargo, en muchas instituciones educativas del país y la región Huánuco aún existen limitaciones en los directivos para liderar eficientemente un centro educativo, lo cual está propiciando que el clima organizacional no sea la adecuada para el trabajo cooperativo efectivo en cada uno de sus docentes. Se ha observado que el director carece de un liderazgo acertado. Por ejemplo, es poco motivador y creativo, por lo que la trascendencia hacia los demás es preocupante. Así también está poco comprometido con los problemas de la institución, carece de sentido emprendedor, nulo trabajo en equipo y ostenta deficiencias de comunicación con el personal. En consecuencia, hay poca unidad y trabajo en equipo en la institución educativa, donde las relaciones humanas, la comunicación y la cooperación también son defectuosas, tornándose en un ambiente poco motivador para el ejercicio pedagógico.

Por las razones justificadas, el objetivo principal de esta investigación fue: “Analizar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021”. Por otra parte, la hipótesis general de investigación planteada fue: “Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021”. El cual fue contrastado en el análisis inferencial de los resultados estadísticos llevados a cabo.

En lo que se refiere a la metodología de la investigación desarrollada se empleó el tipo de investigación básica con nivel descriptivo y correlacional. Por otra parte, el diseño de investigación utilizado fue no experimental y transversal. La técnica que se empleó para el desarrollo de los instrumentos fue la encuesta, mientras el instrumento que se usaron fueron los cuestionarios. Dichos instrumentos contaron con 24 ítems,

los cuales fueron elaborados en relación a las dimensiones. La población estuvo constituida por 20 docentes de la Institución Educativa de Huacachi 2021; mientras que la muestra de estudio estuvo integrada por todos los docentes de la población por ser pequeña, mediante la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia.

Los resultados hallados en esta investigación determinaron, a opinión de los docentes encuestados, que el liderazgo directivo practicado en la Institución Educativa de Huacachi 2021 está influenciando en el clima organizacional de la misma.

De acuerdo a lo indicado, la conclusión general a la que se arribó fue que: El nivel de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, de acuerdo a la tabla N°14, es significativa y alta de  $r=0,896$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional. Del mismo modo, valor obtenido  $r^2=0,902$ , se puede señalar que un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro de la Institución Educativa de Huacachi 2021, a opinión de los docentes encuestados. Además, en la prueba de hipótesis, los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=12,887$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%.

Con respecto al formato estructural de la presente tesis está fue desarrollado a través de 5 capítulos principales: I. Aspectos básicos de los problemas de investigación, II. Sistema de hipótesis, III. Marco teórico, IV. Marco metodológico y V. resultados y discusión. Una vez desarrollado dichos capítulos, también se consideró las conclusiones de la investigación, las sugerencias, las referencias bibliográficas y los anexos con sus respectivos datos y documentos formales que enriquecieron y respaldaron la investigación realizada.

# CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Fundamentación del problema

El avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología del siglo XXI está generando cambios significativos en las diferentes áreas de interacción humana (principalmente en la educación), como proceso de transformación y adecuación cultural. Estos cambios exigen a las instituciones educativas, bajo la dirección de sus directivos, a desarrollar un liderazgo efectivo, donde el trabajo cooperativo y en equipo sean los elementos puntuales para generar compromiso y voluntad de acción entre sus miembros, orientados a la consecución de las metas institucionales. Por consiguiente, el líder directivo debe orientarse a la innovación y al cambio acorde a las exigencias actuales, propiciando un ambiente o clima organizacional favorable, para estimular el buen desempeño de los docentes y la mejora de la calidad de los servicios educativos.

Bajo esta premisa, Pérez (2002) asevera que:

Los grandes cambios de nuestra sociedad exigen una alta competitividad de las instituciones educativas. Por lo cual, los planteles educativos deben buscar mejorar sus estrategias y políticas de gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros; así como las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva, empática y tolerante entre sus miembros, garantizando la eficiencia y la eficacia de los aprendizajes y el cumplimiento de las metas educativas (p.4).

En esta vorágine de cambios, la presencia de los directivos con habilidades de liderazgo juega un rol fundamental para el éxito institucional, debido a que con su actuar estratégico y sus capacidades gerenciales propiciará el cambio educativo en su plantel, buscando satisfacer las altas demandas y expectativas de toda la comunidad educativa y la sociedad en general-

De la misma forma, Salvador (2015), señala que un líder directivo competente es aquella persona que tiene la capacidad para asumir responsabilidades complicadas y

desafíos permanentes. De saber convencer y animar a su plana docente a actuar en cooperación mutua a través de equipos de trabajo, mediante un compromiso permanente en el quehacer educativo; y de esta forma desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, en los estudiantes, de manera efectiva.

Asimismo, generar cambios profundos en la educación, es innovar el proceso de gestión de las instituciones educativas, tal responsabilidad, le compete al director principalmente. En ese sentido investigaciones recientes en el campo de la gestión educativa indican que un liderazgo pedagógico adecuado de los directivos genera la existencia de un clima organizacional propicio para que los docentes y la comunidad educativa puedan desenvolverse cómodamente y con seguridad en sus funciones y tareas laborales. De hecho, tanto el liderazgo como el clima organizacional son dos componentes importantes para el buen desempeño de los docentes y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Igualmente, la realidad actual, bajo la idea de calidad total, exige que los líderes directivos de las organizaciones asuman con mucha seriedad su papel de guías y conductores de las estrategias y políticas institucionales. Por consiguiente, según Druker (1990)

Dentro de un grupo humano se necesita la presencia tanto de varones o mujeres que sean transformadores y carismáticos para impulsar a los demás a la resolución de problemas. Es decir se necesita de personas líderes (sea de cualquier género) que posean habilidades de liderazgo conjugados con una buena carisma, talento, capacidades, creatividad, asertividad, empatía, tolerancia, respeto, proactividad, etc. que sean competitivos para aflorar la potencialidad de cada uno de sus subordinados y de guiar, comandar y convencer en el desarrollo de acciones cooperativas laborales, con el único propósito de hacer realidad las metas propuestas para el beneficio de todos a través de resultados satisfactorios y efectivos (p.18).

Una Institución educativa y competente es producto de una excelente práctica del liderazgo directivo, así como también del adecuado entorno laboral denominado clima

institucional. Por lo tanto, el clima organizacional es un componente fundamental dentro de la institución educativa. Últimos estudios acerca del clima organizacional aceptan la gran necesidad de revalorar el “capital humano” como motor principal de la competitividad y desarrollo institucional. De este modo, es de vital importancia el clima laboral en los planteles educativos. En suma, el clima organizacional es entendida como los rasgos, las cualidades y las peculiaridades (positivas o negativas) del ambiente laboral, y que son percibidas directa o indirectamente por sus miembros y que tienen influencia en las conductas y actitudes de todos: profesores, directores, trabajador administrativo y padres de familia. Así también tienen injerencia en los docentes cuando estos realizan sus prácticas pedagógicas, las interacciones con sus superiores, sus colegas de trabajo e inclusive con todos los padres de familia (Fuenmayor, 2002).

De acuerdo a la UNESCO (2016) el manejo apropiado del liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas es fundamental para mejorar el desempeño de los docentes y acrecentar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Es decir, el buen liderazgo busca apoyar a los maestros en su crecimiento profesional y humano, en sus destrezas y habilidades para enseñar acorde a las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes; los cuales ocasionarán un impacto profundo en la formación integral de los estudiantes. Además, este organismo, señala que debe ser prioritario la creación de un ambiente basado en el respeto y la confianza en las interacciones con los demás y en la práctica laboral, donde los problemas y conflictos puedan resolverse con mucha imparcialidad, y la toma de decisiones sean cada vez más democráticas.

En América Latina, los sistemas educativos nunca estuvieron estáticos, desde la década del 60, hasta la actualidad la ola de reformas estuvo centrada en ciertos procesos de transformación como resultado de la acción de los actores de la cotidianidad educativa directores, padres, alumnos, docentes en numerosas instituciones, que no siempre estuvieron explícita y claramente articulados a los primeros. Estaba centrada en la determinación de un cambio en la dirección y relaciones entre el centro de conducción de los sistemas y cada una de las instituciones

que ofrecen servicios educativos. Los procesos de descentralización llevados a cabo en varios países de la región, la municipalización ensayada en otros y la desconcentración de funciones iniciada en terceros son algunas de las políticas y estrategias que contribuyeron a dicho cambio. Si bien estas políticas y estrategias estuvieron discursivamente fundamentadas de muy diversa manera y también ejecutadas a muy distintos ritmos y con peculiaridades propias de cada caso, en la mayor parte de ellos persiguieron objetivos económico-financieros, en particular el mejoramiento del equilibrio fiscal, más no el equilibrio educativo con líderes comprometidos para tal fin.

La recuperación de la democracia en el caso de América del Sur y la generalizada aceptación de nuevas reglas de juego en el contexto económico internacional, tales como la globalización de la economía y el desafío de la competitividad internacional, hicieron aparecer estos esfuerzos de políticas y estrategias parciales como absolutamente insuficientes para lograr el tipo de educación demandado para toda la población. En consecuencia, reaparecieron en América Latina los discursos de la “reforma educativa”, muchos de ellos cargados meramente con tintes políticos y demagógicos para acariciar cargos para beneficios netamente personales.

En el Perú, desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Sin embargo, la mayoría de estas perspectivas de reforma educacional, solamente existe en el papel porque la gestión de las instituciones educativas ha sido asumidas convencionalmente como una función básicamente administrativa mas no gerencial, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de

enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde la selección de los líderes directivos, las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Lo cual, valgan las verdades, se manifiestan en una institución educativa sesgada, vegetativa y turbulenta.

En la Región Huánuco, empezando de la Dirección Regional de Educación, Ugels e Instituciones Educativas, el liderazgo directivo de sus autoridades principales están alejados de los cánones del verdadero líder directivo, porque la conducción de dichas entidades está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las instituciones públicas. Desprendiéndose de lo mencionado una situación perjudicial puesto que los Gerentes Educativos son los encargados de velar por la gestión que se haga en la educación del país con la única finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas. Es decir, el cargo directivo se ha monopolizado solamente para una pequeña minoría, donde los requisitos implícitos son tener relación directa con los políticos de turno, haber hecho ciertos favores ilícitos a algún “pez gordo” de la administración pública o simplemente tener experiencia docente mas no conocimientos gerenciales y formación ética y moral.

En la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, la situación es preocupante, ya que no existe un liderazgo directivo adecuado que se preocupe por la buena marcha de la institución, la búsqueda de solución a las necesidades del plantel y que guie el logro de los objetivos institucionales propuestos. Más por el contrario se observan conflictos y discrepancias permanentes entre sus actores educativos, la poca comunicación entre los docentes y el personal directivo, y la ruptura de relaciones interpersonales; que en cierto modo obstaculiza la buena marcha de la institución y la búsqueda de un buen servicio educativo.

Por los datos expuestos, se ha optado realizar la presente investigación, que pretende conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, para luego buscar alternativas de solución pertinentes.

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La dinámica de los cambios estructurales de una organización, presentes en la sociedad actual, exigen a las instituciones educativas adecuarse a las mismas con la finalidad de plasmar los retos educativos a través de un excelente servicio educativo. Esto implica, necesariamente, que los responsables de dirigir la acción educativa, muestren atisbos de compromiso y alta calidad profesional; donde el director sea un verdadero líder en la conducción de la institución, que muestre una fluencia interpersonal en todas las situaciones, dirigiendo a través del proceso de comunicación humana la consecución de uno o diversos objetivos institucionales. Pero para ello, es indispensable que el ambiente en el cual se lleva a cabo esta importante función gerencial y social sea adecuado y motivador para todos los agentes educativos. Es decir, debe existir un buen clima institucional. Un clima institucional ideal para que los agentes educativos plasmen sus tareas con mucho compromiso contribuyendo al éxito de las metas y de los objetivos institucionales.

Este problema de investigación es pertinente porque, en las observaciones realizadas al cuerpo directivo de la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, se pudo constatar que la directora carece de un liderazgo acertado. Por ejemplo, es poco motivador y creativo cuya trascendencia hacia los demás es preocupante. Así también está poco comprometido con los problemas de la institución, carece de sentido emprendedor, nulo trabajo en equipo y ostenta deficiencias de comunicación con el personal.

Por otra parte, la realidad de la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, muestra que en los últimos años existe en los docentes problemas en las relaciones interpersonales, falta de entusiasmo y motivación hacia el trabajo, incumplimiento con el horario de trabajo, licencias médicas fraguadas, rivalidades por el cargo, etc. Lo cual no hace descabellado suponer que uno de los factores que inciden en estos problemas es la falta de liderazgo directivo; aunque también pueden ser el rompimiento de las relaciones entre los agentes educativos, así como también el poco estímulo y reconocimiento de la labor docente, entre otros.



Por las razones expuestas, se ha optado realizar la presente investigación, planteándose como objetivo principal “Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021”, para que, en base a los resultados obtenidos, se pueda obtener una respuesta y una visión mucho más orientadora y objetiva sobre la problemática institucional y a la vez permita dirigir la búsqueda de nuevas alternativas de solución de estos dos problemas.

Esta investigación es importante porque al determinar la relación de las variables de estudio, se conocerá el nivel de influencia de las mismas; permitiendo tomar estrategias claras y objetivas, con la participación de toda la comunidad educativa, para su mejoramiento.

- **Justificación Práctica:** Desde el punto de vista práctico la presente tesis, busca otorgar los componentes necesarios para mejorar el liderazgo directivo, lo cual generará un aumento del compromiso organizacional de los trabajadores, mejorando también el ambiente de la institución, como factor motivante para brindar un servicio educativo eficiente.
- **Justificación social:** Los resultados de esta investigación, y las recomendaciones y políticas educativas que adoptará esta institución en la mejora del liderazgo directivo y clima organizacional beneficiarán directamente a toda la comunidad educativa de la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, y de esta forma lograr el éxito institucional y la calidad del servicio educativo.
- **Justificación teórica:** Los resultados de la presente investigación pueden servir como aporte enriquecedor de las teorías científicas existentes ya que se demostrará la incidencia entre nuestras variables de estudio. Por otra parte, los mecanismos estratégicos que se emplearán para el recojo y procesamiento de la información, están sujetos al tipo de investigación correlacional, para lo cual se utilizarán instrumentos como el cuestionario, previa validación por expertos en investigación metodológica, y que conocida su efectividad y confiabilidad

podrán ser empleadas en investigaciones mucho más profundas y experimentales relacionadas con las variables de estudio

- **Justificación metodológica:** La metodología utilizada en todo el proceso de la investigación, así como los instrumentos, pueden ser tomados en cuenta por otras investigaciones o estudios futuros que se avoquen a buscar soluciones prácticas para mejorar el liderazgo directivo y el clima organizacional en una determinada institución educativa.

### **1.3. Viabilidad de la investigación**

Este trabajo fue viable porque el director de la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021, ha brindado su apoyo incondicional y otorgar todas las facilidades necesarias para la aplicación de los instrumentos de recojo de información. Así también los docentes de la Institución Educativa mostraron, en todo momento, su gran sentido de compañerismo y empatía, haciendo posible su participación activa y desinteresada en el desarrollo de las encuestas. Finalmente, se contó con el presupuesto, para que el autor pueda autofinanciarse en su totalidad, en los gastos que implicaron el desarrollo de esta investigación.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1. Problema general**

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?

b) Cuál es la relación que existe entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?

c) Cuál es la relación que existe entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?

d) Cuál es la relación que existe entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?

## **1.5. Formulación de objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Analizar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

a) Establecer la relación que existe entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

b) Identificar la relación que existe entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

c) Conocer la relación que existe entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

d) Identificar la relación que existe entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

## **CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.1. Formulación de las hipótesis**

#### **2.1.1. Hipótesis general**

- H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.
- H<sub>1</sub>: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

#### **2.1.2. Hipótesis específicas**

- H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.
- H<sub>2</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.
- H<sub>3</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.
- H<sub>4</sub>: Existe correlación significativa y positiva entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.

### **2.2. Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
-----------	-------------	-------------	--------------

<b>Variable X</b>  Liderazgo directivo	Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad administrativa</li> <li>- Organización del trabajo</li> <li>- Articulación estratégica</li> </ul>	Cuestionario de encuesta
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de empatía</li> <li>- Interacción entre pares</li> <li>- Fomento de relaciones</li> </ul>	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia comunicativa</li> <li>- Asertividad comunicativa</li> <li>- Pertinencia comunicacional</li> </ul>	
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad de funciones</li> <li>- Compromiso laboral</li> <li>- Desarrollo personal</li> </ul>	
<b>Variable Y</b>  Clima organizacional	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Delegación</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Honestidad</li> </ul>	Cuestionario de encuesta
	Respeto hacia los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo-valoración profesional</li> <li>- Reconocimiento- Valoración personal</li> <li>- Entorno de trabajo</li> <li>- Vida personal</li> </ul>	
	Imparcialidad en las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad en el trato</li> <li>- Justicia en el trato</li> <li>- Ausencia de favoritismo</li> <li>- Capacidad de apelación</li> </ul>	
	Camaradería entre los miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraternalidad</li> <li>- Hospitalidad</li> <li>- Sentido de equipo</li> <li>- Orgullo por el trabajo</li> <li>- orgullo por el trabajo del personal</li> <li>- Identificación con la institución</li> </ul>	

## 2.3. Definición operacional de las variables

### 2.3.1. Variable O1 (X): Liderazgo directivo

- **Definición conceptual:**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos (Arana y Molina, 2017)

- **Definición operacional:**

Aplicación del cuestionario de liderazgo directivo en base a sus dimensiones: Capacidad de gestión, Relaciones humanas, Comunicación y Motivación. Con puntajes de: Siempre (2); A veces (1) y Nunca (0). Y con una duración de 25 minutos aproximadamente.

### 2.3.2. Variable O2 (Y): Clima organizacional

- **Definición conceptual:**

Se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas en la institución educativa por los miembros de la comunidad educativa y asumida como factor principal de influencia en su comportamiento y desempeño individual y grupal. Los factores del clima organizacional sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el desarrollo del clima organizacional (Rojas, 2010).

- **Definición operacional:**

Aplicación del cuestionario de clima organizacional en base a sus dimensiones: Credibilidad, Respeto hacia los demás, Imparcialidad en las decisiones y

Camaradería entre sus miembros. Con puntajes de: Siempre (2); A veces (1) y Nunca (0). Y con una duración de 25 minutos aproximadamente.



## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Antecedentes de investigación

#### 3.1.1. Antecedentes internacionales

- **Angulo, J. (2016)**, en la tesis titulada “**Liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional**”. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Trabajó con una muestra de 757 personas y empleó el tipo de investigación descriptiva simple con diseño no experimental y enfoque cuantitativo arribando a las siguientes conclusiones:
  - Los planteles estudiados necesitan de manera urgente emplear y manejar convenientemente las habilidades del liderazgo directivo enmarcado en el trabajo en equipo, Haciendo posible la cooperación entre todos sus miembros bajo la práctica del respeto, cordialidad y tolerancia entre todos, mejorando la calidad de los servicios educativos. Asimismo, cuando hay una buena interacción entre un grupo de los miembros de la institución; sin embargo, hay otro grupo antagónico que no practica la interacción social adecuada; por lo que necesita ser mejorada para que no se deteriore el clima organizacional en el plantel.
- **Santiago, L. (2019)**, en la tesis titulada “**Clima organizacional y liderazgo directivo en los docentes de la Escuela “Los Próceres AGS” 2018**”. Tesis de maestría. Universidad de Cuenca, Ecuador. Trabajó con una muestra de 56 docentes y empleó el tipo de investigación básica y explicativa con diseño no experimental, transversal y correlacional. Llegó a las siguientes conclusiones.
  - En la Escuela “Los Próceres AGS”, el 87,5% de los docentes indican que el director del plantel carece de las habilidades de liderazgo, que son necesarias para dirigir exitosamente un centro educativo. Lo que más caracteriza es que se practica un liderazgo autoritario, autocrático y poco democrático; es decir, las decisiones importantes de la escuela son exclusivamente del director.

-El 62,3% de los encuestados manifiestan que el clima organizacional es inadecuado y poco estimulando en la escuela. Los docentes, directivos y personal administrativo no desarrollan una buena interacción y convivencia, por lo que el trabajo en equipo no existe y el buen trato, respeto y tolerancia se hallan resquebrajados.

. La prueba de correlación de Rho de Spearman señala que el nivel de relación es muy alta entre las dos variables (0,964), por lo que hay una influencia común entre ellos.

- **Contreras, D. y Jiménez, L. (2016)**, en la tesis titulada “**Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, Lineamientos básicos para su intervención**”. Tesis de maestría. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Trabajó con una muestra de 58 personas y empleó el tipo de investigación descriptivo con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Arribó a las siguientes conclusiones:

- El liderazgo directivo empleado en el colegio no es la adecuada, ya que carece de una planificación y organización pertinente y democrática de las acciones educativas. Asimismo, es bastante evidente que el director realiza malas prácticas en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.

- Se ha determinado, que el conjunto de informaciones recopiladas dentro del colegio es fidedigno y reflejan el verdadero sentir y preocupación de los trabajadores por el estado del liderazgo directivo y clima organizacional que se practica en el plantel. Debido a ello el colegio amerita de una intervención rápida para plantear estrategias de solución que posibiliten el mejoramiento sistemático y permanente tanto del liderazgo directivo como del clima organizacional.

-Al haberse comprobado que el liderazgo practicado en la institución presenta serias limitaciones para su desarrollo, es propicio trabajar de manera conjunta y participativa (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) en el mejoramiento integral de las causas que las originan con la finalidad de mejorar

la atmósfera institucional. Haciendo que los futuros directivos encargados también mejoren sistemáticamente sus percepciones y actitudes sobre su proceder y actuar en beneficio de la institución.

### 3.1.2. Antecedentes nacionales

- **Saavedra, C. (2021)**, en la tesis titulada “**Comparación del estilo del liderazgo directivo en la IE Premium de Piura antes y durante el confinamiento social 2020**”. Tesis de maestría. Universidad de Piura. Trabajó con una muestra de 22 personas y empleó el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - El plantel necesita urgentemente de directivos con capacidades de liderazgo, que puedan desplegar estrategias gerenciales para el logro de los planes del plantel. El liderazgo practicado en esta institución es la transformacional, lo cual tuvo que ser adaptado a la coyuntura del confinamiento como producto de la pandemia del Covid-19.
  - Sin embargo, el liderazgo practicado presenta muchas limitaciones, por ejemplo, se nota que aún no se hace un trabajo organizado y en equipo, con integrantes de la totalidad de los docentes.
  - También se practica el liderazgo transaccional, que no está siendo la más adecuada debido a que no se toma en cuenta la parte humana de sus miembros, sino más bien la gestión operática enmarcado en la obtención solamente de resultados educativos.
- **Távora, A. (2021)**, en la tesis titulada “**Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento - 2020**”. Tesis de maestría. Universidad de Piura, Perú. Trabajo con una muestra de 32 personas y empleó el tipo de investigación

descriptiva con diseño no experimental-transversal y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados señalan que la institución educativa estudiada, como consecuencia de la pandemia, ha tenido que trabajar de manera no presencial, lo cual ha incidido negativamente en la institución debido a los cambios que exige la no presencialidad; Es decir no hubo una coordinación, comunicación ni capacitación adecuada a los docentes.
- Todos los docentes y personas integrantes de la muestra y que participaron en la encuesta indican que antes del confinamiento, la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa fue bueno; sin embargo, durante el confinamiento se hizo poco fluido. Antes de la pandemia la comunicación era directa y clara, los problemas se resolvían de manera inmediata, había una comunicación asertiva buena tanto entre docentes, el personal administrativo y los directivos; así como la buena práctica de la empatía. Es decir, en un trabajo presencial, hay mayor trato y compromiso entre los miembros de la comunidad educativa.
- Los docentes y trabajadores encuestados señalan que antes de la pandemia los directivos trabajaban coordinadamente con todos y el trato era correcto, tolerante y respetuoso; durante la pandemia esta armonía se resquebrajó. También señalan que se ha perdido la calidad de vida laboral de los trabajadores porque los directivos y padres de familia exigen demasiado a los docentes, quienes tienen que trabajar por la mañana, por la tarde, por las noches e incluso los fines de semana, para hacer el seguimiento y retroalimentación del estudiante; caso contrario son sancionados por los directivos. Este ha generado que el docente se sienta muy estresado y con menos motivación por su trabajo.
- **Ramírez, L. (2018)**, en la tesis titulada “**Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017**”. Tesis de maestría. UCV, Perú. Trabajó con una muestra de 100 profesores y empleó el tipo de investigación

no experimental-descriptiva con diseño correlacional y enfoque cuali-cuantitativo. Este investigador concluye que: la primera variable influye en la segunda variable de una manera alta y directa; es decir, si el líder directivo asume su responsabilidad de guiar a sus docentes y administrar convenientemente los recursos humanos, económicos y materiales, hará posible que la institución se organice bajo un ambiente estimulante, motivador y acogedora, creara un clima organizacional favorable, haciendo que todos trabajen comprometidamente y en equipo en bien de la institución, caso contrario el ambiente será tóxico y poco estimulante, haciendo que los docentes no se desempeñen bien y disminuya la calidad del servicio educativo.

- **Cortavarría, F. y Sandoval, G. (2018)**, en la tesis titulada “**Estado del nivel del liderazgo directivo a opinión de los docentes de la Institución Educativa N°34567 de Tambopata**”. Tesis de maestría. Universidad Nacional Amazónica, Madre de Dios. Trabajó con una muestra de 27 docentes y empleó el tipo de investigación descriptiva-correlacional y diseño no experimental-transversal con enfoque cuantitativo-cualitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El liderazgo directivo practicado por el director de la institución educativa se encuentra en un nivel bajo 52,3%, el 30,7% en un nivel regular y el 17,0% en un nivel excelente.

- El director del plantel practica continuamente un liderazgo autoritario y coercitivo (86,5%) a opinión de los encuestados, donde las decisiones se toman desde arriba, sin la participación y sugerencia de los demás docentes y administrativos. Es decir, no se hace ninguna consulta a los docentes sobre las acciones que se tomarán, solamente se les informa y obligan a cumplirlas, generando malestar, descontento y conflictos internos muy fuertes entre la plana docente y el director.

- **Vásquez, J. (2019)**, en la tesis titulada “**El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 el**

**ahijadero, Bambamarca – 2018**”. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Cajamarca. Trabajó con una muestra de 52 participantes y empleó el tipo de investigación aplicada con diseño no experimental. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los encuestados manifestaron que el nivel de liderazgo es: 36,4% en moderado, 30,2% en fuerte, y 33,1% en débil, asumiéndose que se debe mejorar para que la institución sea dirigida convenientemente y dar un servicio adecuado para la buena formación de los estudiantes.

- El nivel de clima institucional manifestado por los encuestados es que se halla en los siguientes niveles: 35% fuerte, 33% moderado, y 33% débil, haciéndose notar que se debe mejorar, pero para ello el director como líder debe cambiar su forma de trabajo y su proceder cuando interactúa con sus docentes y toda la comunidad educativa.

- Por último, la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional es moderada de 0,702, e inversamente proporcional. Es decir, sí existe influencia entre las variables de estudio.

### 3.1.3. Antecedentes regionales

- **Villavicencio, E. (2009)**, en su tesis titulada “**Liderazgo directivo y el desempeño docente de la I.E. “Julio Benavides Sanguinetti Villavicencio” de Ambo 2009**”. Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 1179 alumnos y 41 docentes. El mencionado autor empleó el tipo de investigación no experimental-pura-transversal con diseño descriptivo correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Las conclusiones a la que se arribaron de acuerdo a los resultados hallados indican que el nivel de desempeño de los profesores de la institución es bueno (47,2%); sin embargo, hay un grupo considerable de 40, 0% que lo ubica en el nivel deficiente, por lo que requiere ser mejorada rápidamente.

- Sin embargo, el nivel de comunicación que se maneja dentro de la institución educativa es buena, solamente necesita enmarcarla dentro de un trabajo cooperativo y en equipo, en la búsqueda y cumplimiento de objetivos comunes.
- El liderazgo directivo influye en un 85,5% en el nivel del clima organizacional., por lo que necesita, como política estratégica institucional ser mejorada rápidamente, ya que favorecerá en el desempeño efectivo de los docentes.
- Al comprobarse que el clima institucional es favorable, se necesita ser trabajando en ella institucionalmente para que la labor que se ejerce pedagógicamente y los servicios educativos que se dan superen las expectativas de toda la comunidad.
- **Beraún, L. (2010)**, en la tesis titulada “El estilo de liderazgo transformacional de los docentes y su influencia en la motivación por el aprendizaje de los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo”. Para optar el grado de Magíster en Educación en Gestión y Planeamiento Educativo. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Trabajó con una muestra de 191 estudiantes de la Facultad de Ciencias administrativas y usó el tipo de investigación descriptiva correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - Los resultados estadísticos revelan que la mayor frecuencia corresponde a la alternativa de acuerdo (DA) es decir los estudiantes aceptan que los docentes muestran o practican características de un Liderazgo Transformacional.
  - Por otra parte, para conocer en qué grado los docentes practican Liderazgo Transformacional era necesario usar un indicador cualitativo; para ello se recurrió al escalamiento de Likert a escala de 1 a 5, considerando a 1 como una actitud (muy desfavorable) y 5 (actitud muy favorable), del cual no obtuvo una escala de 3.3, que indica una buena práctica de Liderazgo Transformacional.

- **Cuellar, S. (2008)**, en la tesis titulada “**Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Electrocentro S.A.**” Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Trabajó con una muestra de 74 trabajadores y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental transversal y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - El clima organizacional no es la adecuada, producto de ello el nivel es bajo, es decir, los trabajadores no se sienten satisfechos con el ambiente laboral existente. Este escenario está incidiendo en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se pone en evidencia en la poca confianza, apoyo y reconocimiento por parte de los directivos, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para ejecutar sus actividades cotidianas.

### **3.2. Bases teóricas**

#### **3.2.1. El liderazgo**

Desde hace mucho tiempo atrás la palabra liderazgo se ha venido utilizando, debido a su utilidad en las diversas entidades y organizaciones. Por esa razón, la palabra liderazgo es importante para cualquier organización, es un instrumento fundamental y necesario que brinda mecanismos estratégicos para el logro de las metas y objetivos trazados. Debido a ello el liderazgo es entendido como un elemento de interacción de los individuos que persiguen metas comunes, sin embargo, necesita ser capitaneada por uno de sus integrantes, que será el líder, y que mediante su alta carisma y habilidad conseguirá influenciar en todos para que cumplan con los objetivos planteados.

Bautista (2008) señala lo siguiente:

La definición de la palabra liderazgo se basa en las competencias y capacidades que tiene el ser humano para distinguirse de los demás, y que mediante su habilidad y carisma consiga dirigir el grupo humano hacia un conjunto de



metas comunes a través de una motivación permanente. Por otra parte, el liderazgo no es propio de un solo ser, puede ser desarrollado por varias personas, y en las diferentes áreas y trabajos que desarrolla, lo cual impactará en el dinamismo de cualquier organización que cuenta con dichas personas (p.12).

El liderazgo viene de la lengua inglesa “leader”, que es interpretado como la persona que guía y dirige un grupo humano. A su vez es un procedimiento gerencial que orienta, maneja, y dirige los recursos humanos de la organización; en consecuencia, los directivos, y las personas a cargo de un grupo humano, deben ser líderes competentes dentro de ella (Galván, 2006).

De esta manera el liderazgo tiene que ver con el conjunto de capacidades y habilidades que posee un individuo para influir, convencer, animar y encaminar a un grupo de personas a la consecución de planes, metas, demandas y necesidades comunes. Para eso, en base a su carisma, convence a varias personas a integrarse dinámicamente a sus ideas y participar voluntariamente en las diversas actividades fijadas grupalmente, ya que se siente estimulado y convencido de que lo lograrán y que serán acompañados y respaldados por su líder en todo el proceso, debido a ello su apego es incondicional y muy comprometido.

Por esa razón es muy importante la existencia de un líder dentro de una organización; ya que dirige acertadamente el logro de muchos objetivos. Asimismo, hace posible que se dé una gestión y administración sólida, estable y eficiente. Para que el liderazgo sea efectivo es necesario que el líder posea rasgos distintivos de una persona común. Por ejemplo, debe poseer y saber usar inteligente y estratégicamente habilidades, destrezas y capacidades para liderarlas, y al mismo tiempo mostrar valores y actitudes éticas adecuadas que sirvan de paradigma para muchos de sus seguidores. Así también, debe saber utilizar los estilos de liderazgo acorde a las circunstancias y a los requerimientos de la organización (Newstrom, 2007). El liderazgo integra una serie de cualidades distinguidas de la personalidad de una persona, lo cual favorece el manejo correcto de situaciones y momentos condicionantes, exigentes y conflictivos. Además, genera recompensas para sus miembros, que junto a él cumplan ciertos objetivos, en beneficio de todos.

El liderazgo maneja estrategias para convencer a los individuos a trabajar hacia un conjunto de tareas específicas. Esta incidencia está fijada por dos aspectos importantes: el lugar del líder como autoridad formal y capaz, así como también por la predisposición de sus miembros para actuar bajo su dirección (Gómez, 2008). En ese sentido, tener capacidades de líder implica influenciar en el comportamiento de los individuos integrantes de un grupo, para motivarlos y animarlos a ser parte de sus objetivos.

Un buen líder es capaz de movilizar a un grupo humano hacia un rumbo definido, empleando mecanismos no coercitivos sino más bien estrategias de convencimiento. Busca dirigir el grupo hacia intereses reales a mediano y largo plazo. Por lo que está integrado por cualquier intento de convencer el comportamiento de una persona o de un equipo completo (Estrada, 2007). La influencia será directamente en la actitud y comportamiento de sus seguidores, que luego se hará incondicional, pero con metas que beneficien a todos indistintamente (Wagner y Hollenbeck, 2006).

Para convencer a otras personas es necesario ser inteligente, con iniciativa propia, habilidad para enfrentar situaciones difíciles y saber sortearlas, tener confianza en sí mismo, es decir estar seguro y convencido de lo que está haciendo. Bajo estas ideas, el liderazgo debe ser entendido como la capacidad de convencer a los demás y fortalecer sus capacidades propias, de manera que cada uno de ellos pueda tomar las líneas propuestas como una propuesta convincente y lógica para las diversas acciones que emprenderán.

Por último, se puede puntualizar, que el liderazgo integra un repertorio de habilidades gerenciales o directivas que el director de una institución educativa posee, para convencer y persuadir a la comunidad educativa, especialmente a la plana docente. En una actuación cooperativa, participativa y democrática en el plantel, haciendo que toda la comunidad educativa trabaje con mucho dinamismo y motivación hacia cumplimiento de las propuestas educativas. Del mismo modo, el liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para tomar un conjunto de iniciativas, gestionar acciones, convocar personas, promover el trabajo cooperativo, incentivar y motivar hacia logros comunes, y evaluar programas de acciones conjuntas. Permitiendo resultados eficaces,

eficientes y de alta calidad, sea éste para intereses de grupos, necesidades gerenciales o institucionales.

### 3.2.1.1. Características del liderazgo

Según el autor Álvarez de Mon (2001), presentan características muy importantes para el bien de la institución, éstas son:

- **Primera dimensión:** Es la base de todas, y se refiere a que el líder sea un individuo con inteligencia sólida; con alta capacidad profesional y humana. Es decir, sabe dirigir y acompañar a sus miembros con el poder del saber que posee.
- **Segunda dimensión:** Debe poseer habilidades de liderazgo, que será el elemento principal para generar estrategias y políticas adecuadas de dirección y coordinación del trabajo cooperativo. Debe estar predispuesto al diálogo, a recibir opiniones, aportes y críticas. Ser asertivo, empático, respetuoso y tolerante.
- **Tercera dimensión:** En esta parte se considera las actitudes éticas y morales del líder. De saber comportarse con valores y equilibrio personal; de ser justo con los que lo merecen y que trabaje pensando en el bienestar de todos los miembros de la organización.

Por su parte, Stephen y Covey (2003), señalan otras características del líder:

- **Estar en un aprendizaje permanente:** Ninguna persona lo sabe todo, se aprende cada día, incluso de la persona no profesional o de un cargo más bajo dentro de la organización. Por eso el líder debe entender que el conocimiento es amplio, y no es dueño de la verdad, y debe aceptar opiniones y aportes de todos para engrandecer su sabiduría.
- **Actuar bajo principios y en el saber servir a los demás:** Cuando el líder está convencido que su papel es servir y saber dirigir a las personas a sus sueños y necesidades, es aquel que comprende la verdadera función de un

líder. Por esa razón el líder es el encargado de generar senderos y entornos propicios para que sus miembros se desenvuelvan bien, y puedan interactuar en beneficio de todos. Deben actuar como verdaderos mentores, que sepan corregirlos en el momento adecuado y ponerles retos acordes a sus capacidades. Debido a ello, el líder entiende que su rol no es una simple carrera, sino una misión de vida y humanidad.

- **Mostrar dinamismo y energía bastante positiva:** El líder debe mostrar en cada momento mentalidad positiva, actitud optimista y felicidad por lo que se hace. Mostrar un espíritu lleno de entusiasmo y esperanza, estimula a sus miembros a enfrentarse con seguridad a retos considerados imposibles. Un líder positivo ganará muchos adeptos, atraerá muchas personas entusiastas, haciendo participar hasta a los más negativos, por el solo hecho de no quedarse rezagados.
- **Saber creer en sus subordinados:** El verdadero líder no destruye las limitaciones de sus subordinados, al contrario, busca fortalecerlos, convencerlos que pueden y que todo es posible; pero haciéndoles entender que toda mejora es paulatina, de a pocos y necesita de un proceso en el tiempo.
- **Se desenvuelve mediante balances:** Este líder sabe que las cosas extremas no son beneficiosas para la organización. Entiende que los conflictos internos se manejan con el sentido común, y no bajo reglas estrictas. Busca trabajar equilibradamente, considerando los errores del pasado, la mejora de las debilidades presentes y la alta visión de cara al futuro.
- **Centra su acción a una aventura:** Considera que la vida es un desafío y una expedición inexorable, por lo cual necesita dominarla, explorarla y conquistarla. En muchos casos no está seguro de su logro, pero sabe que vale la pena intentar hacia lo imposible. Por ello la seguridad no proviene de la abundancia de herramientas y apoyo que tiene, sino más bien de su iniciativa personal, su capacidad creativa, su voluntad inquebrantable, su coraje indomable y su inteligencia propia.

- **Comprende la importancia de la sinergia:** Es decir, está convencido que el trabajo cooperativo y en equipo es la mejor manera para lograr objetivos. Comprenden que las limitaciones y fortalezas se complementan cuando se trabaja en equipo. Para ello se vale de una comunicación fluida. Por eso sus dos ideales son la cooperación y la buena comunicación, donde todos, incluido él mismo, sepa escuchar, dar respuestas asertivas y empáticas, así como cooperar con todos sin ninguna distinción.

### 3.2.1.2. Importancia del liderazgo

Es muy importante porque hace posible dirigir el trabajo de todos sus miembros mediante una cooperación efectiva, donde los intereses y metas sean para el beneficio de todos. Por otra parte, el rol fundamental de todo líder será fijar y promover una excelente interrelación entre los miembros de la comunidad educativa; debido a que las interacciones dentro de la institución, tendrán tolerancia, respeto y ayuda mutua sea en el orden jerárquico en que se hallan. El liderazgo es crucial y necesario para la dirección de la institución educativa. Las habilidades para desarrollar un liderazgo exitoso es un mecanismo importante para ser directivo competente; igualmente, el pleno desarrollo de los demás elementos esenciales de la administración genera importantes resultados en el convencimiento de que todo directivo será un líder exitoso, debido a ello todo director deben ejercer todas las funciones centrados a su con el propósito de relacionar los recursos humanos y materiales estratégicamente en el cumplimiento de las metas institucionales, en consecuencia, un buen líder tiene las competencias necesarias para dirigir y de la misma manera para enrumbar a un equipo de trabajo en un rumbo que beneficiará a todos por igual.

### 3.2.1.3. Teorías del liderazgo

Son los siguientes:

- **Teoría personalista:** Indica que el liderazgo aparece en base a la personalidad del individuo; es decir, tiene un origen innato. Se nace para destacar, para ser líder de un grupo de personas. En este contexto el líder nace con capacidades

superiores a los demás. Dichas capacidades serán de orden académico, emocional y físico. Así también debe poseer: sentido de responsabilidad, preocupación por el cumplimiento de las labores, energía constante, sentido de persistencia, capacidad de tomar decisiones riesgosas, originalidad, seguridad personal, tolerancia al estrés, capacidad para influencias en los demás, capacidad para coordinar con los demás.

- **Teoría conductista:** Es esta teoría se considera que el sujeto no nace líder, sino que se hace. Aquí el líder muestra su capacidad según sus comportamientos. En esta parte se considera tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal.
- **Teoría situacional:** Es esta parte se considera que el liderazgo desarrollado por las personas se da de acuerdo a las circunstancias en que se halla.

#### 3.2.1.4. Dimensiones del liderazgo directivo

- **Capacidad de gestión:** Son las condiciones que tiene el líder directivo para ejecutar actividades orientadas al desarrollo de las acciones programadas institucionalmente. En ella, bajo su iniciativa, se planifica, organiza, conduce y evalúa los procesos de acción desde su inicio, durante su desarrollo, y su finalización. Dentro del aspecto netamente pedagógico busca comprometer e insertar a todos los profesores en el quehacer educativo para generar aprendizajes significativos en los educandos. Asimismo, a nivel comunitario, busca convertir a la institución en un lugar abierto para que la comunidad se vincule a ella en la búsqueda de acciones productivas en beneficio de toda la población (James y Lindsey, 2008).
- **Relaciones Humanas:** Son un conjunto de acciones de interrelación entre los miembros de la comunidad educativa y de la organización durante las actividades laborales. Son las relaciones a nivel interno y externo que se practican en la institución educativa. Las relaciones humanas a nivel del plantel son importantes porque ayuda a la integración y cooperación dinámica de sus miembros.

bros, así como en el intercambio de ideas y puntos de vista. Dichas intervenciones serán exitosas mientras haya el sentido de asertividad, empatía, tolerancia y respeto entre todos, y al mismo tiempo facilitarán el trabajo grupal y colectivo (James y Lindsey, 2008).

- **Comunicación:** Vinculada con los diversos medios que propicien la transmisión de mensajes, ideas, opiniones, y puntos de vista entre los miembros de la comunidad educativa del plantel. Así también hace posible que las autoridades o directivos puedan brindar información fluida, clara y oportuna a todas las personas que forman parte de la institución educativa, principalmente a los docentes (James y Lindsey, 2008).
- **Motivación:** Es el conjunto de capacidades, habilidades y estrategias usadas por el líder directivo para estimular y convencer a los miembros de la institución educativa para trabajar de manera cooperativa y en equipo para el logro de las metas y políticas educativas del plantel, principalmente en el aspecto pedagógico y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (James y Lindsey, 2008).

De esta manera Not (2001) manifiesta que la motivación implica en realizar actividades dinámicas que logra involucrar y comprometer, de manera voluntaria, a los miembros de un equipo de personas hacia determinadas metas colectivas, a través una energía permanente y sostenida.

### **3.2.2.1. Dirección y liderazgo**

Muchos estudios confirman que el liderazgo directivo es muy importante para la gestión, administración y conducción de una institución educativa. Es decir, el papel del director será fundamental para la buena marcha de la entidad escolar.

Por eso, el director, es el principal agente de la escuela que tiene la responsabilidad de dirigir la institución. De sus experiencias, habilidades y sapiencia dependerá en gran medida el éxito o el fracaso institucional. En consecuencia, las instituciones educativas dependen de la capacidad y calidad de sus directivos (Barber y Mona, 2008).

Durante el desarrollo de la gestión escolar, se puede considerar y poner en práctica dos formas de liderazgo directivo: el primero centrado en la gestión administrativa del plantel y el otro al aspecto netamente curricular a través de un liderazgo pedagógico efectivo (Rodríguez, 2011).

En la parte administrativa el líder directivo trabaja en el plano operativo del plantel y donde se considera aspectos como el planificar, organizar, coordinar, dirigir y valorar las actividades educativas (Castillo, 2005). Por ese motivo el liderazgo pedagógico implica organizar planificadamente las acciones pedagógicas para el proceso de enseñanza-aprendizaje (Bolívar, 2010). Entonces, los directivos que trabajan considerando estos rasgos, estarán involucrados permanentemente en el quehacer pedagógico y curricular (Murillo, 2008).

Para que los directivos conduzcan eficientemente la institución educativa es preciso que lo haga considerando las estrategias, habilidades y cualidades propias de un liderazgo transformacional. La dirección actual de una institución educativa exige que el director sea no un jefe clásico sino más bien un líder innovador y proactivo.

### **3.2.1.2. Elementos del liderazgo educativo**

Dirigir una institución educativa como director y líder exige que este sea ejercido de una manera responsable, honesta, y ética, porque las acciones educativas son de caracteres humanos, y el líder necesita ser intachable, paradigmático y moralista, para ser ejemplo y ejercer influencia en todos sus miembros.

De acuerdo a Gutiérrez (1999), los elementos que debe integrar un líder educativo son: Tener objetivos claros para toda la institución; tener la capacidad de poder para involucrar voluntariamente a los miembros de la comunidad educativa al trabajo escolar; poseer estilos de conductas durante su mandato o dirección, evitando practicar extremos de autoritarismo y tiranía personal: por último, poseer seguidores a través de su don de convencimiento.

## **2.2.2. Clima organizacional**

### **2.2.2.1. Introducción:**



Un ambiente laboral adecuada, satisfactoria, abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que el ambiente laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito; es decir el rol fundamental que cumple el clima organizacional es la de crear un ambiente propicio que permita desenvolverse a los miembros con toda la seguridad y responsabilidad del caso.

El enfoque múltiple considera al clima como un conjunto de características relativamente estables que describen a una organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros. Bajo este concepto el clima se convierte en sinónimo de “Ambiente Organizacional” y su estudio se limita al análisis de la relación entre elementos estructurales y de rendimiento del personal a través de índices de rotación, ausentismo o accidentabilidad; no utilizando la interpretación que la persona pueda hacer de su entorno laboral. Esta característica ha originado que este enfoque haya sido poco estudiado y utilizado para medir el clima.

A comienzo de la década de los setenta, las investigaciones de Litwin y Stringer, dieron origen a la siguiente definición: “Clima Organizacional es el conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

De esta manera utilizan como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales que existen en un medio ambiente laboral. Estos factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, los que inciden en la organización y nuevamente en el clima, completando el circuito.

### 3.2.2.2. Definición de clima organizacional

El clima organizacional es un elemento complejo y subjetivo dentro de la cuestión de las organizaciones, pero que ha tenido una amplia presencia a lo largo de las contribuciones teóricas realizadas sobre este tema. Nace ligado tradicionalmente a las organizaciones empresariales, y precisamente la influencia sobre éstas de los rápidos cambios económicos, sociales, de comunicación e información sucedidas en los últimos, hacen necesarias nuevas investigaciones acerca de su desarrollo.

En la actualidad, los estudios sobre el clima tienden a relacionarse cada vez más íntimamente con los estudios de las facetas específicas que la componen, dejando atrás indicadores globales.

Kreitner y Kinicki (2004) proponen que:

El clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en lugar de los procedimientos formales y prácticas aisladas (p. 45).

El buen clima organizativo es aquella situación en la que la persona encuentra un entorno favorable en su trabajo para aportar en éste el máximo valor continuado, que le permitan sus competencias, y desarrollar éstas, para aportar más valor en el futuro.

Alcaraz (2006) dice que el clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (p.18)”.

Por su parte Chiavenato (2004) dice:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados o trabajadores e indica de manera específica y clara las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (p. 96).

Se puede decir entonces, que el clima organizacional enfoca la base de la organización en las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 2007). Además, estas definiciones nos indican que entre los elementos que integran el clima Organizacional están tanto las personas con sus motivos y sus expectativas, como la empresa con sus valores, su cultura y sus objetivos; de esta manera interaccionan ambas realidades en el tiempo.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo que pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo, en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos

El clima organizacional está referida a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El clima organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que

ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### 3.2.2.3. Enfoques del clima organizacional

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional:

- **Perspectiva objetiva o realista:** El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.
- **Perspectiva fenomenológica o subjetiva:** Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.
- **Perspectiva interaccionista:** vinculada a las relaciones interpersonales e inter ambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a

las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

#### 3.2.2.4. Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.

- Estructura: Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de todo tipo de reglamento, procedimientos o trámites que realiza la empresa para que ellos puedan ejercer su trabajo.
- Responsabilidad (empowerment): Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.
- Recompensa: La recompensa que obtienen los empleados por el trabajo que realizan, siempre y cuando sea un trabajo merecedor de ésta.
- Desafío: La percepción que se tiene acerca de los desafíos que enfrenta la empresa al imponer el trabajo. Promueve aceptación de riesgos.
- Relaciones: Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.
- Cooperación: El sentimiento de las personas de la organización de poder formar parte de un equipo, el cual cuente con un apoyo mutuo y espíritu positivo.
- Conflictos: El momento en el cual los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.
- Identidad: Sentirse valioso dentro de la organización, sentir que forma parte importante del equipo.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta

las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las unas organizaciones, así como a nivel intra organizacional

### **3.2.2.5. Importancia del clima organizacional**

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

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

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

### **3.2.2.6. Elementos del clima organizacional**

El clima organizacional está compuesto por diferentes elementos, los cuales son fundamentales para el buen desempeño de las empresas, pueden ser factores de diferenciación entre ellas.

- **Ambiente donde se desempeña el trabajo diariamente:** Las personas se deben sentir sumamente cómodas en el área donde se desempeña el trabajo, ya que al no estarlo pueden dejar su productividad y sentirse desmotivados a seguir en la empresa.



- **Trato que se tiene entre jefes y empleados:** Debe existir un buen trato entre el jefe y sus empleados. Esta relación siempre debe estar basada en el respeto, para así trabajar de una mejor manera.
- **Relación entre el personal de la empresa:** Si en el lugar de trabajo no se tiene una buena relación con las personas con las cuales se trabaja, no se podrá ser eficiente. Los empleados se deben sentir motivados a cumplir con su trabajo día con día. Si se tiene una buena relación, se trabajará como un solo equipo y los esfuerzos se verán en buenos resultados para la empresa.
- **Relación entre los proveedores y clientes:** Independientemente de la empresa con la que se trabaja, es muy importante tener una buena relación con los proveedores y con los clientes, con el fin de poder ejercer el trabajo de una mejor manera, más eficaz y sin errores.

#### 3.2.2.8. Dimensiones del clima organizacional

**Credibilidad:** Es la cualidad creíble que ostenta el director mediante sus acciones honestas en su trabajo cotidiano. Estas están basadas en la información que brinda, la accesibilidad y la coordinación que ejerce, la delegación acertada que imprime y la confiabilidad que genera a sus miembros.

**Respeto hacia los demás:** El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respeto, veneración, aprecio y reconocimiento hacia los miembros de la comunidad educativa. No significa estar de acuerdo en todos los ámbitos con otra persona, sino que se trata de no discriminar ni ofender a esa persona por su forma de vida y sus decisiones. En ese sentido respetar es ser tolerante. Aquí se considera el desarrollo y valoración profesional, el reconocimiento individual y grupal, el entorno del trabajo y la vida personal de los miembros de la comunidad educativa.

**Imparcialidad en las decisiones:** Está relacionado con el criterio de justicia que se da en la institución educativa, y que se basa en decisiones tomadas con objetividad. Esto quiere decir que la persona a cargo de juzgar o dirimir una cuestión debe mantener la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de

beneficiar a una de las partes. Aquí se tiene en cuenta la equidad en el trato, justicia en el trato, ausencia del favoritismo, y capacidad de apelación que se da a los miembros.

**Camaradería entre los miembros:** Es la relación amistosa y cordial que se da entre los miembros de la comunidad educativa. Estas están basadas en la fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo, orgullo por el trabajo y la identificación con la institución.

### **3.2.2.9. Relación entre liderazgo y clima organizacional.**

Chiang (2010), manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados.

Al respecto refiere que Méndez (2006) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación (p. 66).

Pese a ello, en la literatura especializada, Umaña (2007), señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (p.4).

Uno de ellos, según Umaña (2007), es:

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

(p.4).

Otro aspecto, según Umaña (2007), es el estilo gerencia, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas.

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

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las organizaciones y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró y Rodríguez, 2008). Madrigal (2005) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina el liderazgo es necesario para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

El liderazgo tiene una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Chriberg y Lloyd, 2004).

El comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la

organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima.

### **3.3. Bases conceptuales**

- **Liderazgo directivo:**

Son las condiciones que tiene el líder directivo para ejecutar actividades orientadas al desarrollo de las acciones programadas institucionalmente. En ella, bajo su iniciativa, se planifica, organiza, conduce y evalúa los procesos de acción desde su inicio, durante su desarrollo, y su finalización. Dentro del aspecto netamente pedagógico busca comprometer e insertar a todos los profesores en el quehacer educativo para generar aprendizajes significativos en los educandos. Asimismo, a nivel comunitario, busca convertir a la institución en un lugar abierto para que la comunidad se vincule a ella en la búsqueda de acciones productivas en beneficio de toda la población (James y Lindsey, 2008).

- **Relaciones Humanas:**

Son un conjunto de acciones de interrelación entre los miembros de la comunidad educativa y de la organización durante las actividades laborales. Son las relaciones a nivel interno y externo que se practican en la institución educativa. Las relaciones humanas a nivel del plantel son importantes porque ayuda a la integración y cooperación dinámica de sus miembros, así como en el intercambio de ideas y puntos de vista. Dichas intervenciones serán exitosas mientras haya el sentido de asertividad, empatía, tolerancia y respeto entre todos, y al mismo tiempo facilitarán el trabajo grupal y colectivo (James y Lindsey, 2008).

- **Comunicación:**

Vinculada con los diversos medios que propicien la transmisión de mensajes, ideas, opiniones, y puntos de vista entre los miembros de la comunidad educativa del plantel. Así también hace posible que las autoridades o directivos puedan brindar información fluida, clara y oportuna a todas las personas que forman parte de la institución educativa, principalmente a los docentes (James y Lindsey, 2008).

- **Motivación:**

Es el conjunto de capacidades, habilidades y estrategias usadas por el líder directivo para estimular y convencer a los miembros de la institución educativa para trabajar de manera cooperativa y en equipo para el logro de las metas y políticas educativas del plantel, principalmente en el aspecto pedagógico y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (James y Lindsey, 2008).

De esta manera Not (2001) manifiesta que la motivación implica en realizar actividades dinámicas que logra involucrar y comprometer, de manera voluntaria, a los miembros de un equipo de personas hacia determinadas metas colectivas, a través una energía permanente y sostenida.

- **Clima organizacional:**

Se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas en la institución educativa por los miembros de la comunidad educativa y asumida como factor principal de influencia en su comportamiento y desempeño individual y grupal. Los factores del clima organizacional sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el desarrollo del clima organizacional (Rojas, 2010).

- **Credibilidad directiva:**

Es la cualidad creíble que ostenta el director mediante sus acciones honestas en su trabajo cotidiano. Estas están basadas en la información que brinda, la accesibilidad y la coordinación que ejerce, la delegación acertada que imprime y la confiabilidad que genera a sus miembros.

- **Respeto hacia los demás:**

El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respeto, veneración, aprecio y reconocimiento hacia los miembros de la comunidad educativa. No significa estar de acuerdo en todos los ámbitos con otra persona, sino que se trata de no discriminar ni ofender a esa persona por su forma de vida y sus decisiones. En ese sentido respetar es ser tolerante. Aquí se considera el desarrollo y valoración profesional, el reconocimiento individual y grupal, el entorno del trabajo y la vida personal de los miembros de la comunidad educativa.

- **Imparcialidad en la toma de decisiones:**

Está relacionado con el criterio de justicia que se da en la institución educativa, y que se basa en decisiones tomadas con objetividad. Esto quiere decir que la persona a cargo de juzgar o dirimir una cuestión debe mantener la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar a una de las partes. Aquí se tiene en cuenta la equidad en el trato, justicia en el trato, ausencia del favoritismo, y capacidad de apelación que se da a los miembros.

- **Camaradería entre los miembros:**

Es la relación amistosa y cordial que se da entre los miembros de la comunidad educativa. Estas están basadas en la fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo, orgullo por el trabajo y la identificación con la institución.

## CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Ámbito

En el presente trabajo se aborda sobre la correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes de la Institución educativa de Huacachi 2021, sin llegar a establecer relaciones de causalidad. En este sentido, nuestra población estará constituida por los docentes del plantel señalado.

### 4.2. Tipo y nivel de investigación

Tomando como referencia el texto Metodología de la Investigación, de Roberto Hernández, R. y Otros (2016: 108) y que han sido adaptadas al campo de las ciencias sociales; nuestro trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica y al nivel de investigación descriptiva correlacional.

Básica porque los resultados conformaran una teoría respecto al liderazgo directivo y el clima organizacional; y descriptivo debido a que se describe la relación existente entre ambas variables.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Descripción de la población

La población que fue tomando en cuenta para el desarrollo de esta investigación estuvo compuesto por 20 docentes de la Institución Educativa de Huacachi 2021.

**TABLA N°1**  
**POBLACIÓN DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHO 2021.**

UBICACIÓN	NIVEL	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	SEXO		TOTAL
			V	M	
Distrito de Chaglla	Primaria-se- cundaria	I.E. DE HUACACHI	12	8	20
<b>TOTAL</b>			<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Nómina de estudiantes en el año lectivo 2021.

### 4.3.2. Muestra y método de muestreo

La muestra estuvo conformada por 20 docentes de la Institución Educativa de Huacachi 2021; Los cuales han sido a través de la técnica de muestreo denominada no probabilística por conveniencia.

**TABLA N°2**  
**MUESTRA DE ESTUDIO DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI 2021.**

UBICACIÓN	NIVEL	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	SEXO		TOTAL
			V	M	
Distrito de Chaglla	Primaria-se- cundaria	I.E. DE HUACACHI	12	8	20
<b>TOTAL</b>			<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Nómina de estudiantes en el año lectivo 2021.

### 4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Ha sido considerado de la siguiente manera:

#### 4.3.3.1. Criterios de inclusión

- Docentes nombrados de la institución educativa de Huacachi.
- Docentes contratados en la institución educativa en el periodo académico 2021.
- Docentes sin licencia que laboran de manera normal y continuada (contratados o nombrados) de la institución educativa de Huacachi.

#### 4.3.3.2. Criterios de exclusión

- Docentes nombrados pertenecientes a otra institución educativa del Distrito de Chaglla.



- Docentes no contratados en la institución educativa en el periodo académico 2021.

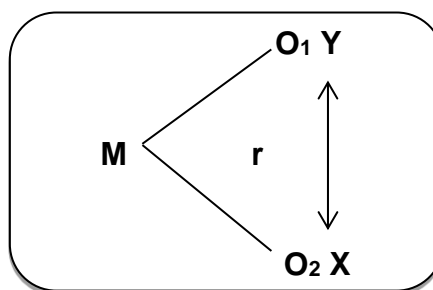
- Docentes con licencia médica (nombrados o contratados) de la institución educativa de Huacachi.

#### 4.4 Diseño de investigación

Se utilizó el **diseño no experimental y transversal**; este tipo de estudio implica la recolección de dos o más conjuntos de datos de un grupo de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación entre estos conjuntos de datos.

Tuvo un diseño no experimental porque no se manipuló ninguna de las variables de estudio, solamente se recogieron los datos a través de las encuestas, luego se procesaron, analizaron y presentaron en tablas y gráficos estadísticos tal como se halla en la realidad. Además, fue transversal debido a que los instrumentos de recojo de información fueron aplicados en un tiempo determinado acordado previamente.

A continuación, se indica el esquema del diseño de investigación empleado:



**En donde:**

**M** = Muestras tomadas para las observaciones

**O1 X** = Observación de la variable Liderazgo directivo

**O<sub>2</sub> Y** = Observación de la variable Clima organizacional.

**r** = Relación de las variables

## **4.5 Técnicas e instrumentos**

**4.5.1 Técnicas:** Para el autor Abanto (2014) la palabra técnica de investigación puede ser conceptualizada como un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente, que tienen características operativas en la solución de diversos problemas de rasgos prácticos. Considerando la conceptualización de la técnica de investigación, en este trabajo se utilizó la técnica de la encuesta para ambas variables de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

### **4.5.2 Instrumentos**

Los instrumentos son considerados como elementos objetivos que buscan emplear una determinada técnica de estudio para la verificación de la muestra, (Trufano, 2000). Por consiguiente, el instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos de este trabajo académico fue el cuestionario:

Debido a ello el investigador Hernández et al. (2006), Señala que el cuestionario está definida como un “repertorio de interrogantes o ítems vinculado a una o más variables estudiadas en la investigación; las interrogantes fueron polítómicas debido a que se integraron categorías o alternativas de respuesta delimitadas en varios puntajes, por lo que se presentaron a los sujetos integrantes de la muestra como diversas las probabilidades de respuestas optativas que debían elegir acorde a sus opiniones personales.

Los cuestionarios que se utilizaron para el recojo de datos fueron los siguientes:

- **Cuestionario de Liderazgo Directivo:** Este cuestionario fue aplicado a los docentes integrantes de la muestra (20 personas) de la Institución Educativa de Huacachi, con una duración de 20 minutos. Estuvo estructurado en 24 ítems de

acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 8 ítems para la dimensión Capacidad de gestión; 6 ítems para la dimensión Relaciones humanas; 6 ítems para la dimensión Capacidad de comunicación y 4 ítems para la dimensión motivación. Los puntajes por cada ítem fueron: Siempre (2 puntos) A veces (1 punto) y Nunca (0 puntos). Asimismo, la escala de valoración fue dado en 4 niveles: Excelente (37-48), Bueno (25-36), Regular (13-24) y Deficiente (0-12).

- **“Cuestionario de Clima organizacional”**: Este cuestionario fue aplicado a los docentes integrantes de la muestra (20 personas) de la Institución Educativa de Huacachi, con una duración de 20 minutos. Estuvo estructurado en 24 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 8 ítems para la dimensión Credibilidad; 6 ítems para la dimensión Respeto hacia los demás; 6 ítems para la dimensión Imparcialidad de las decisiones y 4 ítems para la dimensión Camaradería entre los miembros. Los puntajes por cada ítem fueron: Siempre (2 puntos) A veces (1 punto) y Nunca (0 puntos). Asimismo, la escala de valoración fue dado en 4 niveles: Excelente (37-48), Bueno (25-36), Regular (13-24) y Deficiente (0-12).

#### **4.5.2.1 Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

Los instrumentos de recojo de información, que sirvieron para el procesamiento de datos del estudio de las variables de estudio Liderazgo directivo y clima organizacional, fueron validados a juicio de 5 expertos que fueron docentes de la escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, quienes, a través de la ficha de validación y sus respectivos criterios de evaluación determinaron su aplicabilidad (ver anexo).

#### **4.5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento de evaluación es muy confiable debido a que, mediante un simulacro a una parte de la muestra de estudio, se determinó su valor. Los datos recogidos fueron procesados a través del programa Excel, mediante la prueba estadística de Alfa de Cronbach. A continuación, se muestran los resultados hallados:

### A. Prueba de Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo directivo

		N	%
Casos	Válidos	8	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	8	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	24

### B. Prueba de Alfa de Cronbach para la variable Clima organizacional

		N	%
Casos	Válidos	8	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	8	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,942	24

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Todos los resultados, sea por variables o dimensiones de estudio, fueron procesados y presentados en tablas y figuras estadísticas, en donde se analizaron e interpretaron los resultados de la estadística descriptiva e inferencial respectivamente.

El método que se consideró y tomó en cuenta para todo el procesamiento estadístico de las informaciones fue el método estadístico con características cuantitativas o numéricas. Este proceso estadístico fue tanto para la estadística descriptiva (donde se describió el nivel de las variables) como para la estadística inferencial (donde se probó la hipótesis).

Se tabularon los datos mediante el empleo de una matriz general con sus respectivos valores, donde se fijarán los resultados de las variables, así como también de sus respectivas dimensiones.

Las informaciones recogidas de las dos variables fueron analizadas a través del Programa estadístico SPSS versión 23.0. Así también, fueron distribuidas y presentadas en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis e interpretación. Asimismo, las conclusiones serán hechas de acuerdo a los objetivos de planteados en la investigación.

Para la prueba de correlación se hallaron previamente la prueba de normalidad de Shapiro y Wilk que determinó que la distribución de datos fue no paramétrica, de esta manera se optó por la prueba de correlación de Rho de Spearman.

#### **4.7 Aspectos éticos**

Se buscó considerar las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad y la Escuela de Posgrado, haciendo que las informaciones recopiladas son verídicas y reales. Debido a ello se incluyeron en el anexo los documentos formales que garantizan la originalidad y la objetividad de esta investigación, llevado a cabo en la institución educativa de Huacachi 2021. Por esa razón se tuvieron en cuenta lo siguiente: Las fichas de validación a juicio de expertos, el consentimiento informado, la constancia de aplicación de los instrumentos emitidas por el director del

plantel, las evidencias fotográficas, etc. también, la redacción general del trabajo de investigación, principalmente del marco teórico, fueron redactadas considerando las reglas de las normas APA séptima edición.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

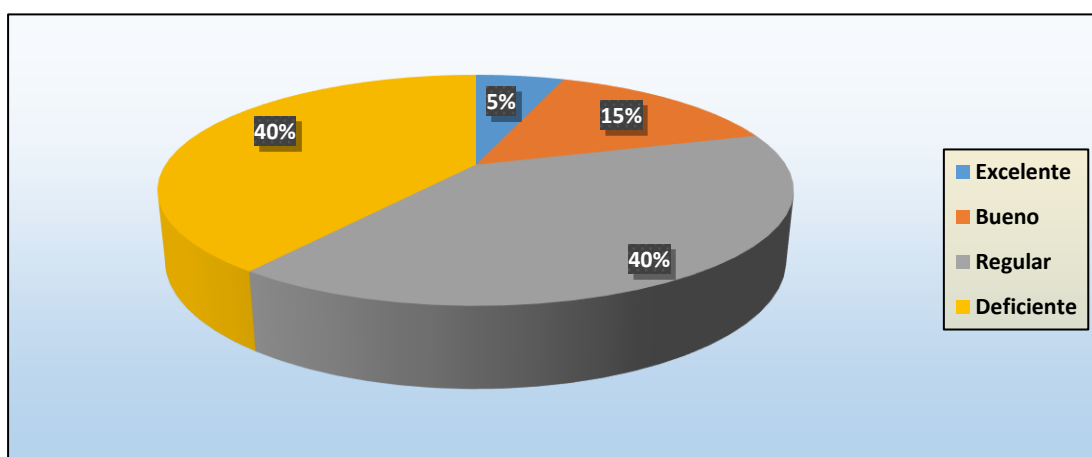
### 5.1. Análisis descriptivo

#### 5.1.1. Resultados de la variable X

**Tabla 3: Nivel de la variable Liderazgo directivo en la Institución educativa de Huacachi 2021.**

LIDERAZGODIRECTIVO			
NIVELES		fi	%
Excelente	37 - 48	1	5,0
Bueno	25 - 36	3	15,0
Regular	13 - 24	8	40,0
Deficiente	00 - 12	8	40,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°01.  
Elaboración: Propia



**Figura 1.** Porcentaje del “Liderazgo directivo” en la Institución educativa de Huacachi 2021.

#### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 3 y en la figura 1, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Una persona (5,0%), integrante del grupo muestral asevera que el “Liderazgo directivo” en el plantel estudiado se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

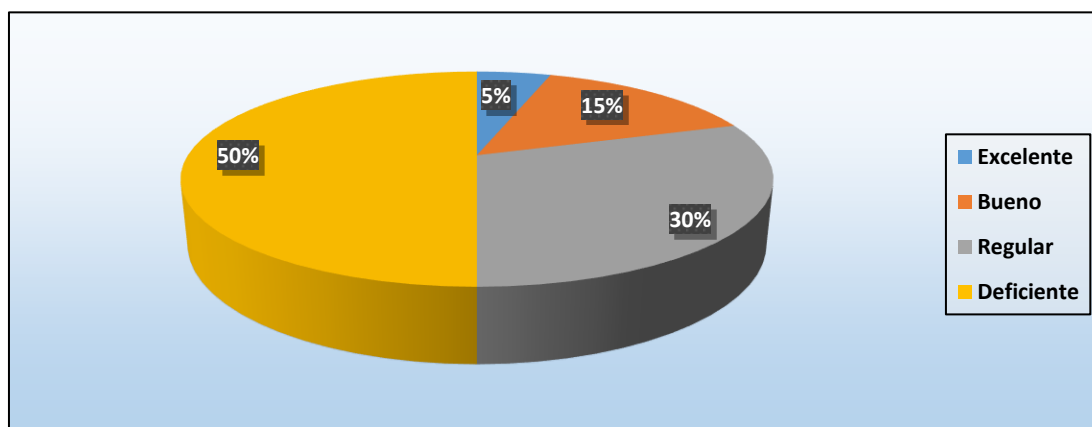
El liderazgo directivo en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel regular y deficiente respectivamente.

**Tabla 4**

*Nivel de la dimensión Capacidad de gestión en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

CAPACIDAD DE GESTIÓN			
NIVELES		fi	%
Excelente	13 - 16	1	5,0
Bueno	9 - 12	3	15,0
Regular	5 - 8	6	30,0
Deficiente	00 - 4	10	50,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°01.  
Elaboración: Propia



**Figura 2.** Porcentaje la dimensión capacidad de gestión en la Institución educativa de Huacachi 2021.

### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 4 y en la figura 2, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Una persona (5,0%), integrante del grupo muestral, asevera que la “Capacidad de gestión” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también seis personas (30,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente diez personas (50,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.



La capacidad de gestión en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel Deficiente.

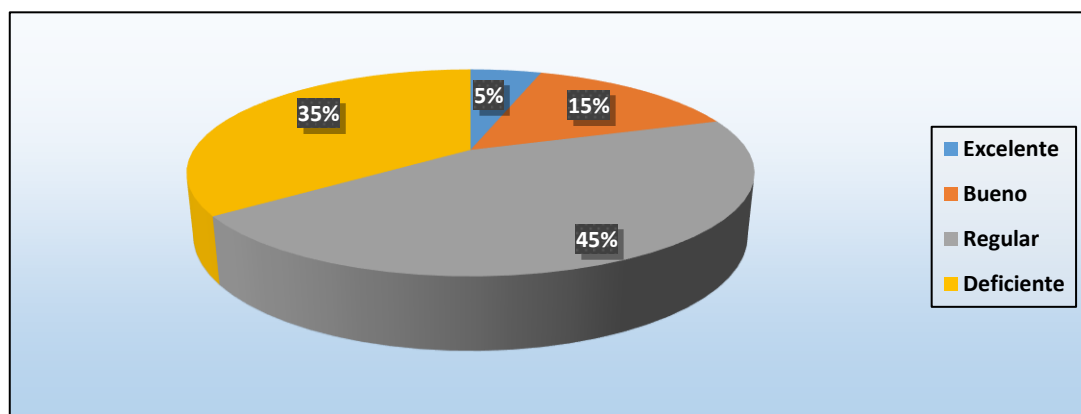
**Tabla 5**

***Nivel de la dimensión Relaciones humanas en la Institución educativa de Huacachi 2021.***

<b>RELACIONES HUMANAS</b>			
<b>NIVELES</b>		<b>fi</b>	<b>%</b>
Excelente	10 - 12	1	5,0
Bueno	7 - 9	3	15,0
Regular	4 - 6	9	45,0
Deficiente	00 - 3	7	35,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia



**Figura 3.** *Porcentaje la dimensión Relaciones humanas en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 5 y en la figura 3, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Una persona (5,0%), integrante del grupo muestral, asevera que las “Relaciones humanas” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también nueve personas (45,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente siete personas (35,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

Las relaciones humanas en la I.E. de Huacachi se hallan, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel regular.

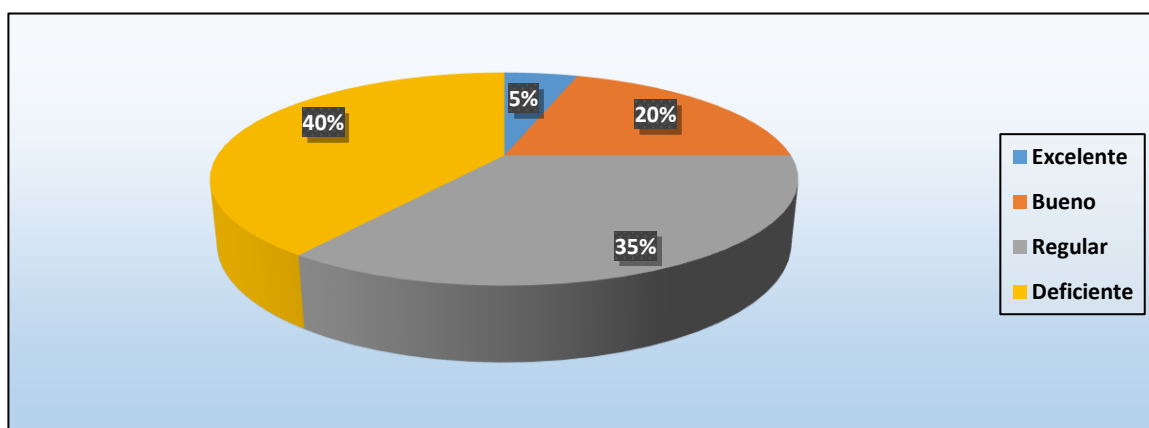
**Tabla 6**

*Nivel de la dimensión Comunicación en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

COMUNICACIÓN			
NIVELES		fi	%
Excelente	10 - 12	1	5,0
Bueno	7 - 9	4	20,0
Regular	4 - 6	7	35,0
Deficiente	00 - 3	8	40,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia



**Figura 4.** Porcentaje la dimensión Comunicación en la Institución educativa de Huacachi 2021.

#### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 6 y en la figura 4, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Una persona (5,0%), integrante del grupo muestral, asevera que la “Comunicación” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, cuatro personas (20,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también siete personas (35,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

Las Comunicación en la I.E. de Huacachi se hallan, a opinión de los individuos encuestados en el nivel deficiente.

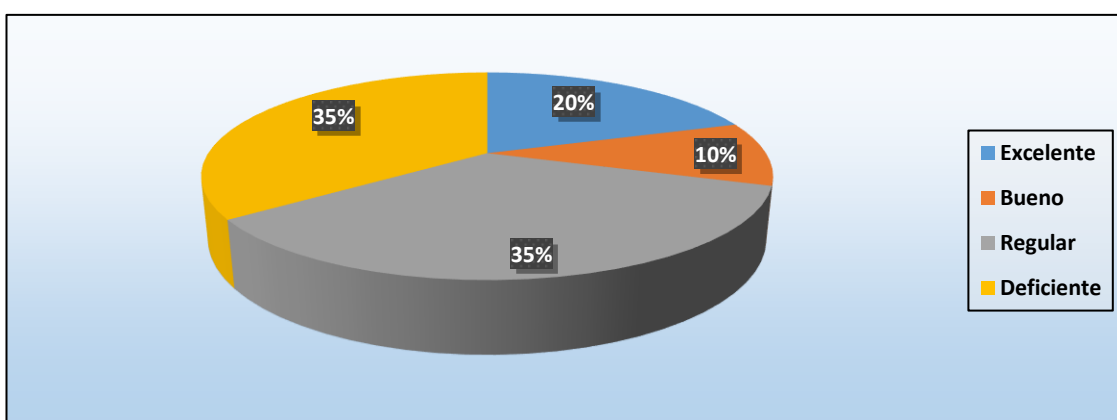
Tabla 7

*Nivel de la dimensión Motivación en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

MOTIVACIÓN			
NIVELES		fi	%
Excelente	7 - 8	4	20,0
Bueno	5 - 6	2	10,0
Regular	3 - 4	7	35,0
Deficiente	00 - 2	7	35,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia



*Figura 5. Porcentaje la dimensión Motivación en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 7 y en la figura 5, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Cuatro personas (20,0%), integrantes del grupo muestral, aseveran que la “Motivación” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, dos personas (10,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también siete personas (35,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente siete personas (35,0%) aseveran que se halla en el nivel regular y deficiente.

Las Motivación en la I.E. de Huacachi se hallan, a opinión de los individuos encuestados en el nivel regular y deficiente respectivamente.

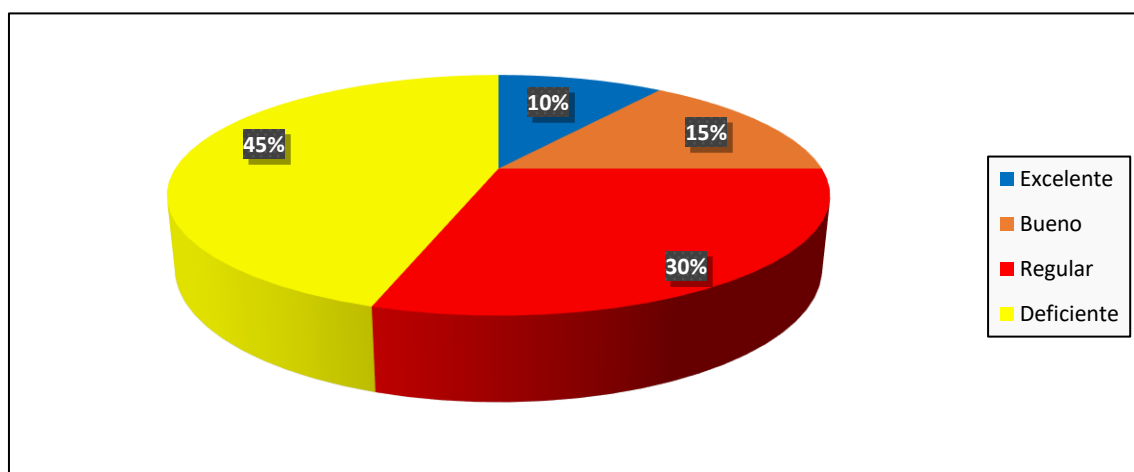
### 5.1.1. Resultados de la variable Y

**Tabla 8**

*Nivel de la variable Clima organizacional en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

CLIMA ORGANIZACIONAL			
NIVELES		fi	%
Excelente	37 - 48	2	10,0
Bueno	25 - 36	3	15,0
Regular	13 - 24	6	30,0
Deficiente	00 - 12	9	45,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°02.  
Elaboración: Propia



**Figura 6.** Porcentaje del “Clima organizacional” en la Institución educativa de Huacachi 2021.

#### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 8 y en la figura 6, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Dos personas (5,0%), integrante del grupo muestral aseveran que el “Clima organizacional” en el plantel estudiado se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también seis personas (30,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente nueve personas (45,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

El Clima organizacional en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel deficiente.

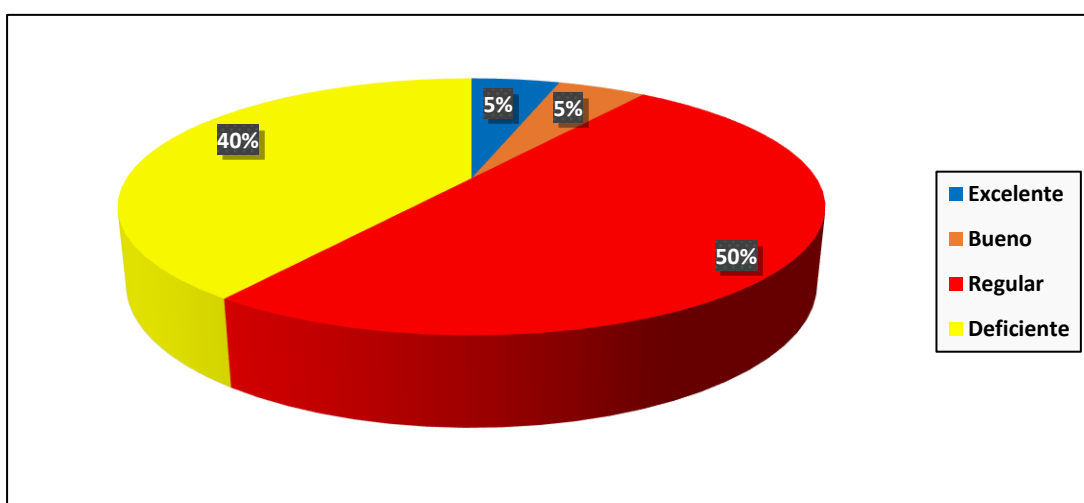
Tabla 9

*Nivel de la dimensión Credibilidad en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

CREDIBILIDAD			
NIVELES		fi	%
Excelente	13 - 16	1	5,0
Bueno	9 - 12	1	5,0
Regular	5- 8	10	50,0
Deficiente	00 - 4	8	40,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia



*Figura 7. Porcentaje la dimensión Credibilidad en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

### **Interpretación:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 9 y en la figura 7, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Una persona (5,0%), integrante del grupo muestral, asevera que la “Credibilidad” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, una persona (5,0%) asevera hallarse en el nivel bueno; así también diez personas (50,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

Las Credibilidad en la I.E. de Huacachi se hallan, a opinión de los individuos encuestados en el nivel regular.

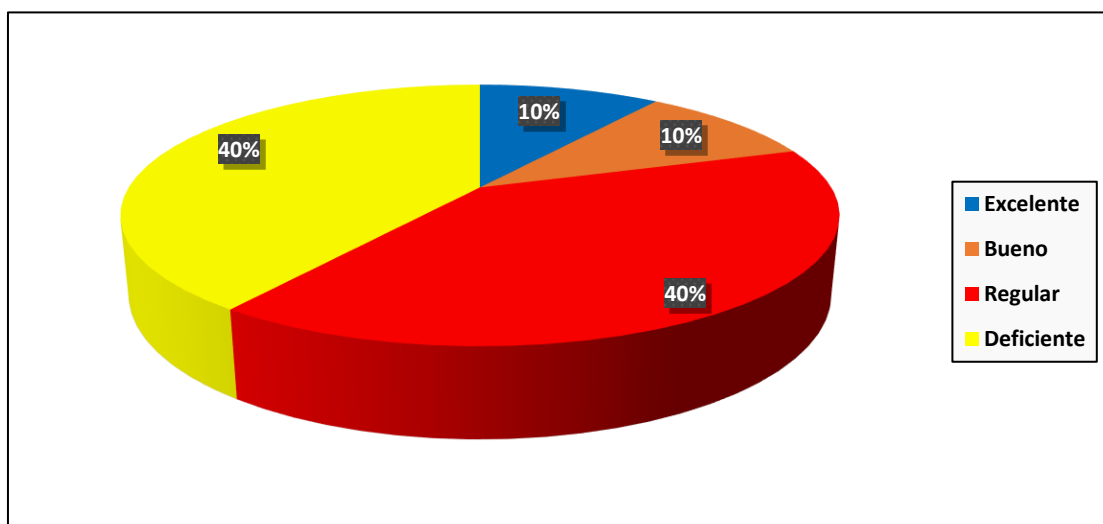
Tabla 10

*Nivel de la dimensión Respeto hacia los demás en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

RESPETO HACIA LOS DEMÁS			
NIVELES		fi	%
Excelente	10 - 12	2	10,0
Bueno	7 - 9	2	10,0
Regular	4- 6	8	40,0
Deficiente	00 - 3	8	40,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia



*Figura 8. Porcentaje la dimensión Respeto hacia los demás en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

### Interpretación:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 10 y en la figura 8, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Dos personas (10,0%), integrante del grupo muestral, asevera que el “Respeto hacia los demás” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, dos personas (10,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

El Respeto hacia los demás en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados en el nivel regular y deficiente.

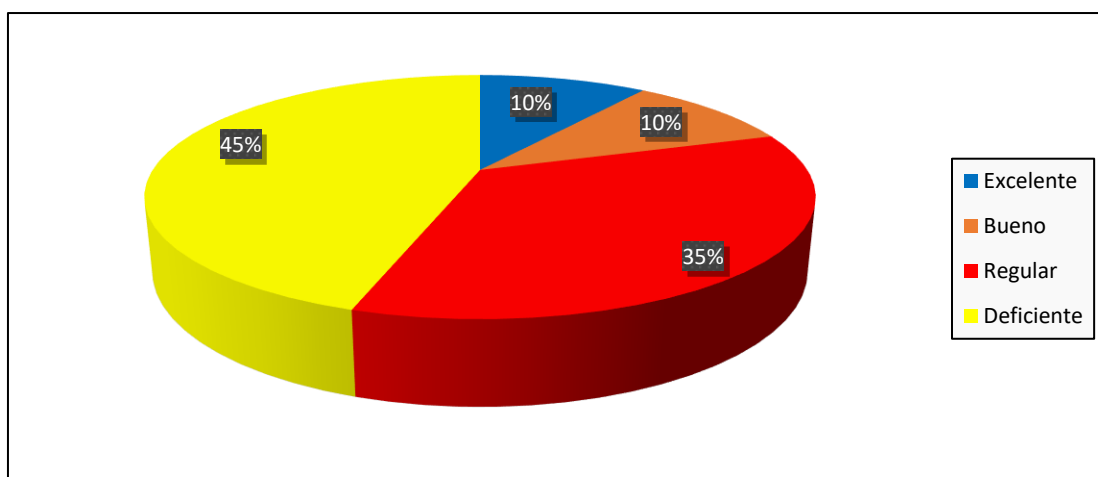
Tabla 11

*Nivel de la dimensión Imparcialidad de las decisiones en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

IMPARCIALIDAD DE LAS DECISIONES			
NIVELES		fi	%
Excelente	10 - 12	2	10,0
Bueno	7 - 9	2	10,0
Regular	4- 6	7	35,0
Deficiente	00 - 3	9	45,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia



**Figura 9.** Porcentaje la dimensión Imparcialidad en las decisiones en la Institución educativa de Huacachi 2021.

### Interpretación:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 11 y en la figura 9, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Dos personas (10,0%), integrante del grupo muestral, aseveran que la “Imparcialidad en las decisiones” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, dos personas (10,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también siete personas (35,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente nueve personas (45,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

La imparcialidad en las decisiones en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados en el nivel deficiente.

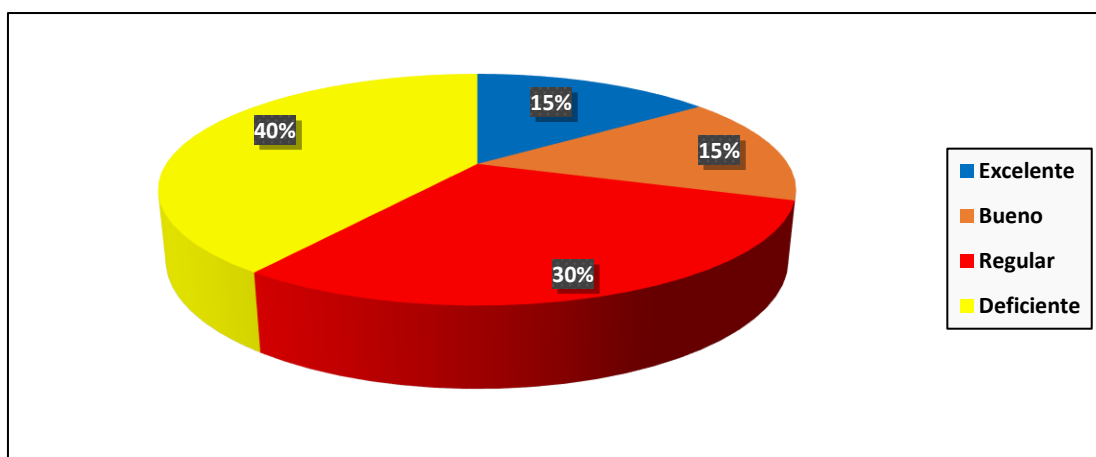
Tabla 12

*Nivel de la dimensión Camaradería entre los miembros en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

CAMARADERÍA ENTRE LOS MIEMBROS			
NIVELES		fi	%
Excelente	7 - 8	3	15,0
Bueno	5 - 6	3	15,0
Regular	3- 4	6	30,0
Deficiente	00 - 2	8	40,0
<b>TOTAL</b>		<b>n=20</b>	<b>100</b>

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia



*Figura 9. Porcentaje la dimensión Camaradería entre los miembros en la Institución educativa de Huacachi 2021.*

### Interpretación:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla 12 y en la figura 10, se puede manifestar las siguientes descripciones:

Tres personas (15,0%), integrante del grupo muestral, aseveran que la “Camaradería entre los miembros” en el plantel se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también seis personas (30,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente.

Las Camaradería entre los miembros en la I.E. de Huacachi se hallan, a opinión de los individuos encuestados en el nivel regular.



## 5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

### 5.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla N° 13**

*Prueba de normalidad entre la variable Liderazgo directivo y la variable Clima organizacional con sus respectivas dimensiones*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad de gestión	,226	20	,009	,866	20	,010
Relaciones humanas	,197	20	,041	,879	20	,017
Comunicación	,219	20	,013	,888	20	,024
Motivación	,250	20	,002	,836	20	,003
LIDERAZGO DIRECTIVO	,208	20	,024	,852	20	,006
Credibilidad	,173	20	,118	,859	20	,008
Respeto hacia los demás	,193	20	,048	,862	20	,009
Imparcialidad en las decisiones	,234	20	,005	,848	20	,005
Camaradería entre los miembros	,225	20	,009	,840	20	,004
Clima organizacional	,225	20	,009	,850	20	,005

a. Corrección de significación de Lilliefors

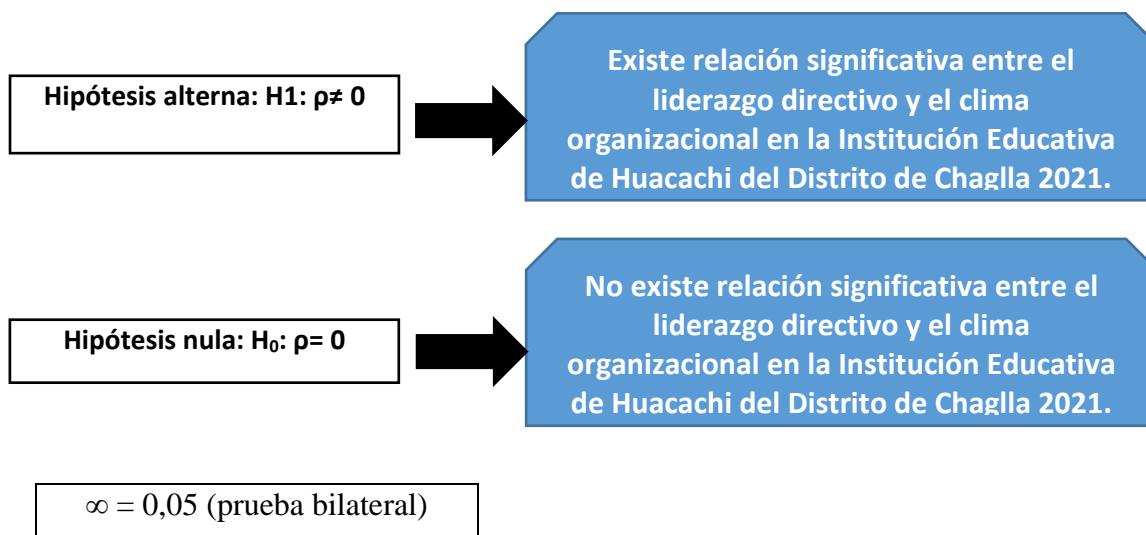
### Interpretación:

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk muestran que todos los datos obtenidos en el sig. (p) son menores que 0,05, por lo que presenta una distribución no normal. Debido a la naturaleza de los resultados, en la prueba de correlación se tomará en cuenta la prueba de correlación de Rho de Spearman por ser de característica no paramétrica.

## 5.2.2. Prueba de correlación de Rho de Spearman y prueba de hipótesis

### 5.2.2.1. Con la hipótesis general

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación



#### 2º: Nivel de significación:

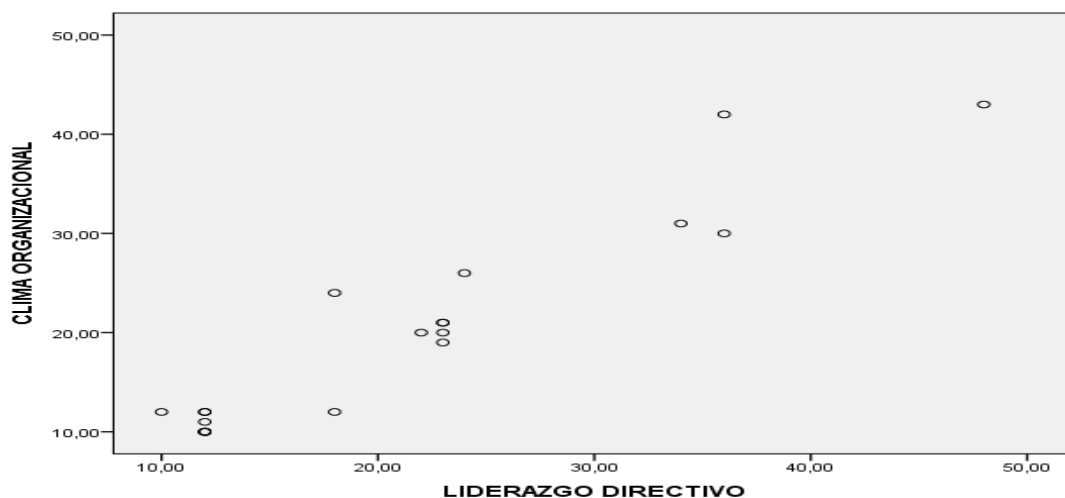
3º: **Estadígrafo de Prueba:** *Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman y regresión lineal simple.*

#### A. Prueba de correlación

**Tabla N° 14:**  
**Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables Liderazgo directivo Clima organizacional Institución Educativa de Huacachi 2021.**

			Correlaciones	
			LIDERAZGO DIRECTIVO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO DIRECTIVO	Coefficiente de correlación	1,000	,896**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,896**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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



significativa y alta de  $r=0,890$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional.

### B. Prueba de regresión lineal simple

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,950 <sup>a</sup>	,902	,897	3,31683

a. Predictores: (Constante), LIDERAZGO DIRECTIVO

Del valor obtenido  $r^2=0,902$ , se puede señalar que un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1827,176	1	1827,176	166,087	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	198,024	18	11,001		
	Total	2025,200	19			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

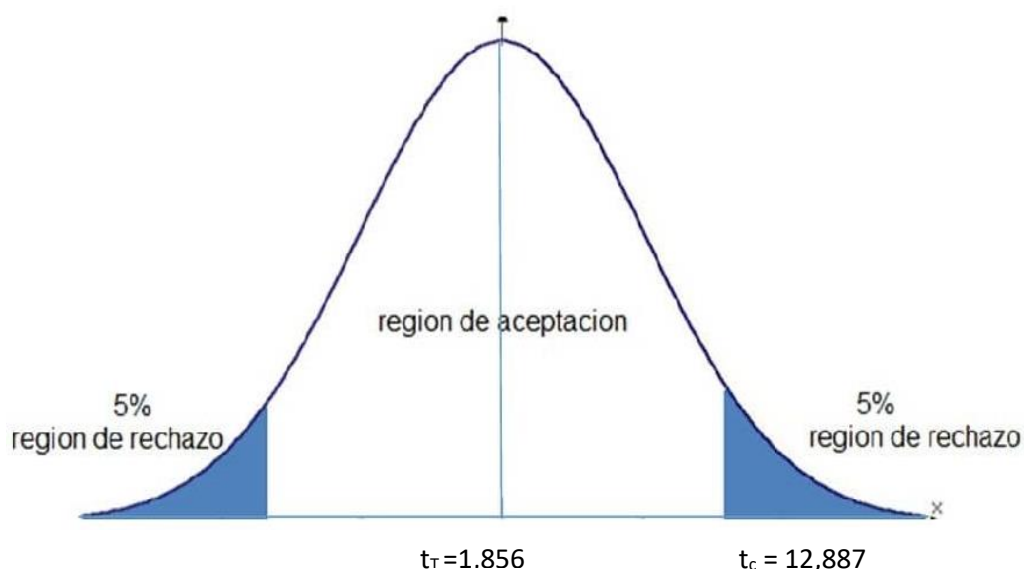
b. Predictores: (Constante), LIDERAZGO DIRECTIVO

En la prueba ANOVA se distingue que el (Sig). $p = 0,000$  es menor que  $\alpha=0,05$ , por lo tanto los resultados alcanzados se ajustan en el margen de error previsto.

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,023	1,704		,013	,989
LIDERAZGO DIRECTIVO	,937	,073	,950	12,887	,000

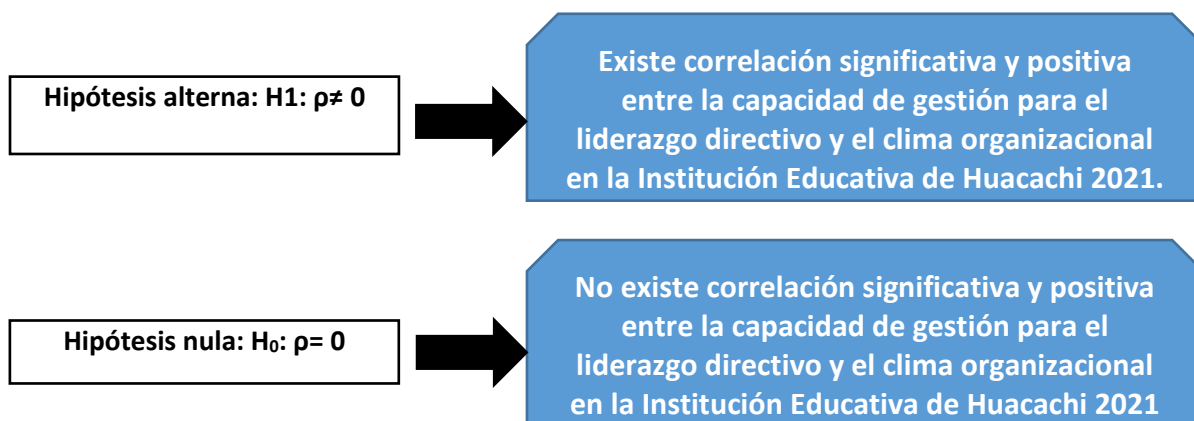
a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=12,887$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se puede señalar que un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.



### 5.2.2.2. Con la hipótesis específico 1

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación



$$\alpha = 0,05 \text{ (prueba bilateral)}$$

#### 2º: Nivel de significación:

3º: Estadígrafo de Prueba: *Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman y regresión lineal simple.*

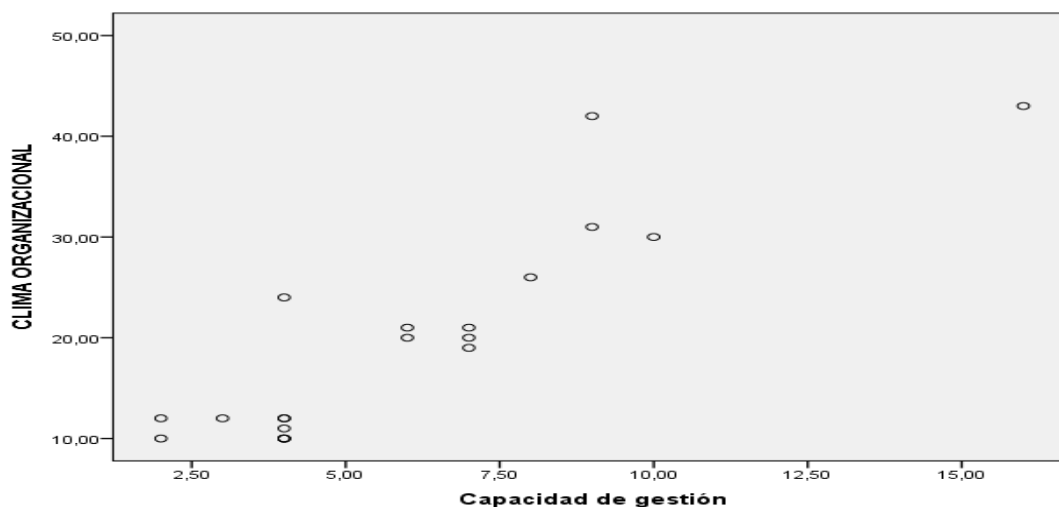
#### A. Prueba de correlación

**Tabla N° 15:**

**Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión Capacidad de gestión y el Clima organizacional Institución Educativa de Huacachi 2021.**

Correlaciones			Capacidad de gestión	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Capacidad de gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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



El nivel de correlación entre la dimensión Capacidad de gestión y la variable de estudio Clima organizacional, de acuerdo a la tabla N°15, es significativa y alta de  $r=0,830$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional.

### B. Prueba de regresión lineal simple

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,888 <sup>a</sup>	,788	,776	4,88088

a. Predictores: (Constante), Capacidad de gestión

Del valor obtenido  $r^2=0,788$ ; se puede señalar que una buena Capacidad de gestión del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 78,8% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1596,386	1	1596,386	67,010	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	428,814	18	23,823		
	Total	2025,200	19			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

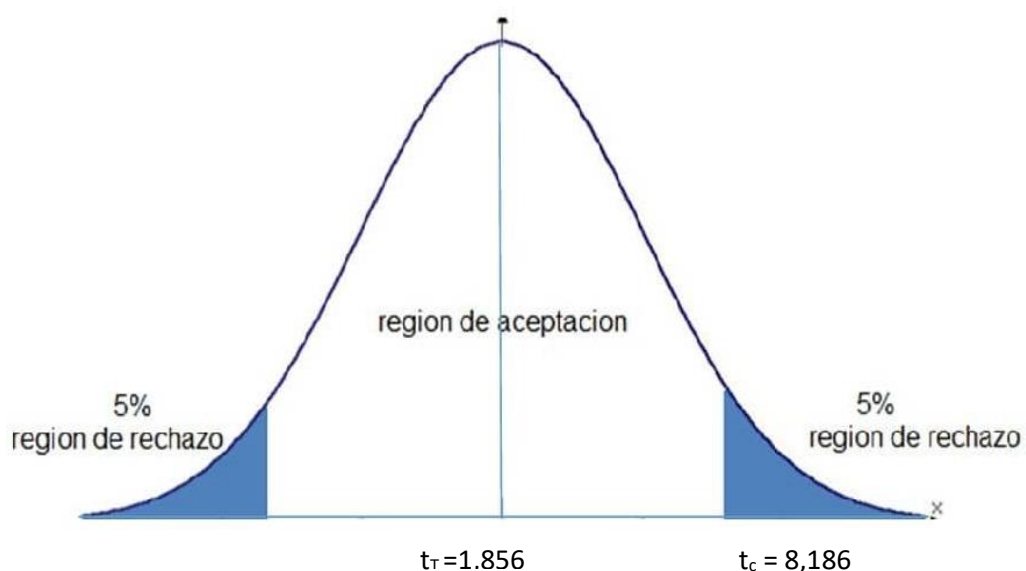
b. Predictores: (Constante), Capacidad de gestión

En la prueba ANOVA se distingue que el  $(Sig).p = 0,000$  es menor que  $\alpha=0,05$ , por lo tanto los resultados alcanzados se ajustan en el margen de error previsto

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	3,257	2,297		1,418	,173
Capacidad de gestión	2,757	,337	,888	8,186	,000

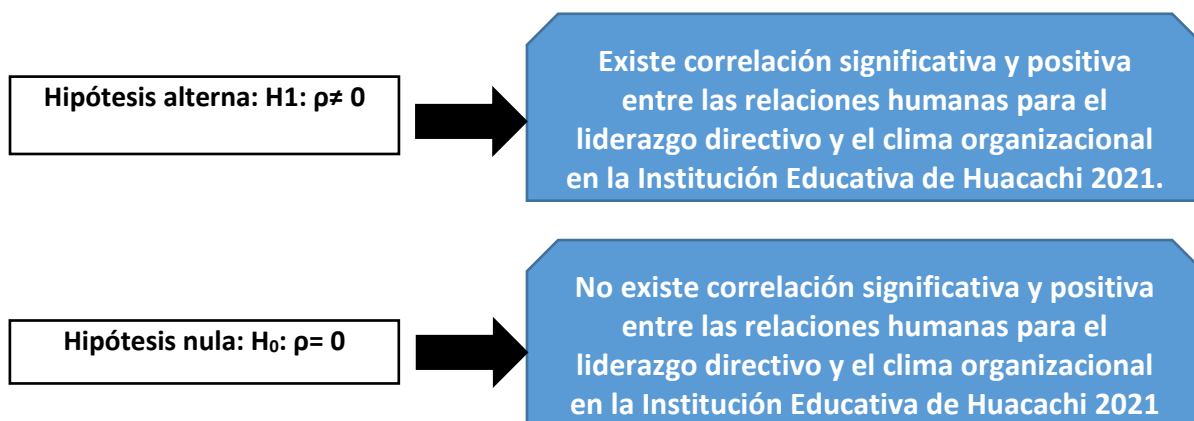
a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=8,186$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe correlación significativa y positiva entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi. 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No Existe correlación significativa y positiva entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se puede señalar que una buena capacidad de gestión ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 78,8% dentro de la Institución Educativa de Huacachi 2021, a opinión de los docentes encuestados.



### 5.2.2.2. Con la hipótesis específico 2

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación



$$\alpha = 0,05 \text{ (prueba bilateral)}$$

#### 2º: Nivel de significación:

3º: **Estadígrafo de Prueba:** *Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman y regresión lineal simple.*

#### A. Prueba de correlación

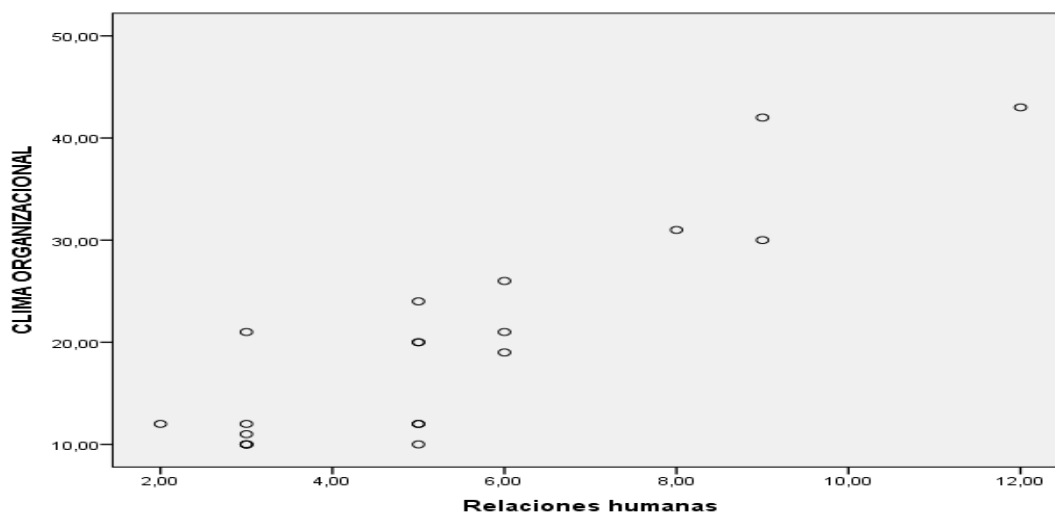
**Tabla N° 16**

**Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el Clima organizacional Institución Educativa de Huacachi 2021.**

Correlaciones			Relaciones hu- manas	CLIMA ORGA- NIZACIONAL
Rho de Spearman	Relaciones humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,781**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,781**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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





El nivel de correlación entre la dimensión Relaciones humanas y la variable de estudio Clima organizacional, de acuerdo a la tabla N°16, es significativa y alta de  $r=0,781$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional.

## B. Prueba de regresión lineal simple

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,888 <sup>a</sup>	,789	,776	4,88400

a. Predictores: (Constante), Relaciones humanas

Del valor obtenido  $r^2=0,789$ ; se puede señalar que una buena Relaciones humanas del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 78,9% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1595,838	1	1595,838	66,902	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	429,362	18	23,853		
	Total	2025,200	19			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

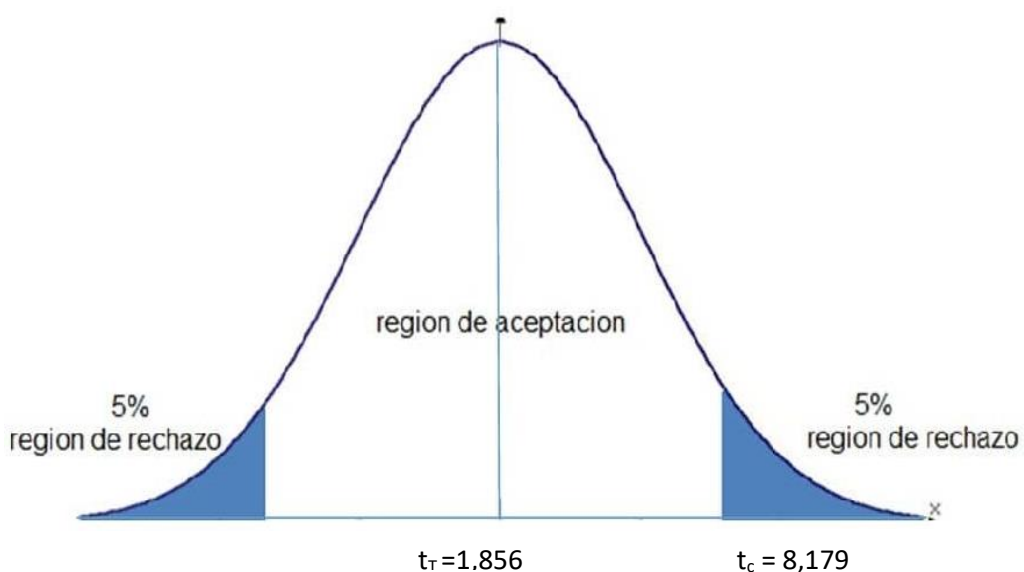
b. Predictores: (Constante), Relaciones humanas

En la prueba ANOVA se distingue que el (Sig). $p = 0,000$  es menor que  $\alpha=0,05$ , por lo tanto los resultados alcanzados se ajustan en el margen de error previsto

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,802	2,567		,312	,758
	Relaciones humanas	3,585	,438	,888	8,179	,000

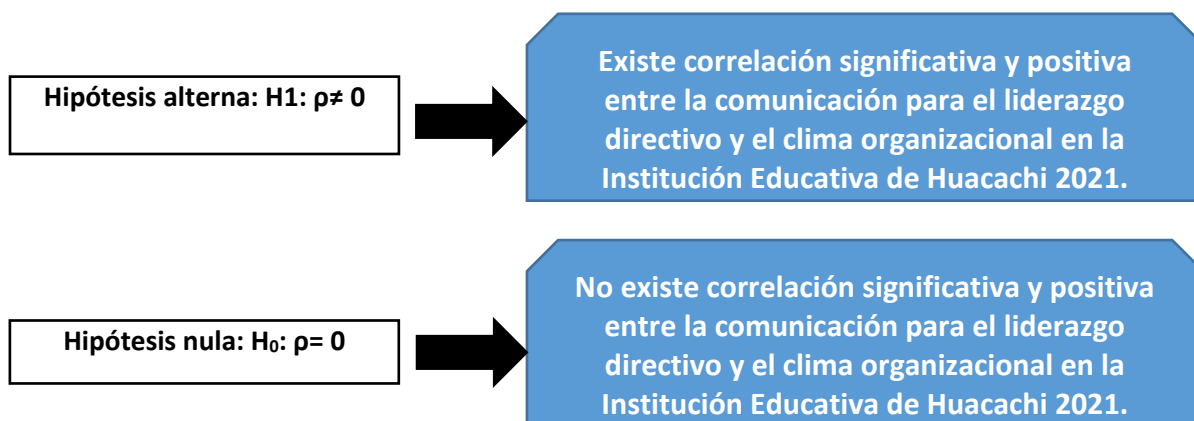
a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=8,179$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe correlación significativa y positiva entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No existe correlación significativa y positiva entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021.” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se puede señalar que una buena práctica de relaciones humanas del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 78,9% dentro de la Institución Educativa de Huacachi 2021, a opinión de los docentes encuestados.



### 5.2.2.3. Con la hipótesis específico 3

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación



$$\alpha = 0,05 \text{ (prueba bilateral)}$$

#### 2º: Nivel de significación:

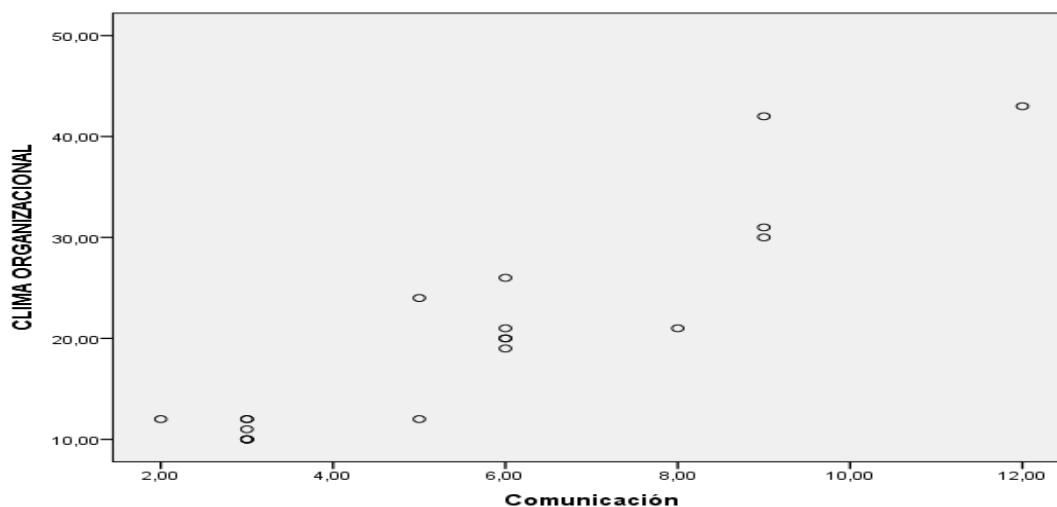
3º: Estadígrafo de Prueba: *Coficiente de Correlación de Rho de Spearman y regresión lineal simple.*

#### A. Prueba de correlación

**Tabla N° 17**  
**Coficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión comunicación para el liderazgo directivo y el Clima organizacional Institución Educativa de Huacachi 2021.**

Correlaciones			Comunicación	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Comunicación	Coficiente de correlación	1,000	,887**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coficiente de correlación	,887**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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



El nivel de correlación entre la dimensión Comunicación para el liderazgo directivo y la variable de estudio Clima organizacional, de acuerdo a la tabla N°17, es significativa y alta de  $r=0,887$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional.

### B. Prueba de regresión lineal simple

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,913 <sup>a</sup>	,833	,824	4,33660

a. Predictores: (Constante), Motivación

Del valor obtenido  $r^2=0,856$ ; se puede señalar que una buena comunicación del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 85,6% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1734,294	1	1734,294	107,310	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	290,906	18	16,161		
	Total	2025,200	19			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

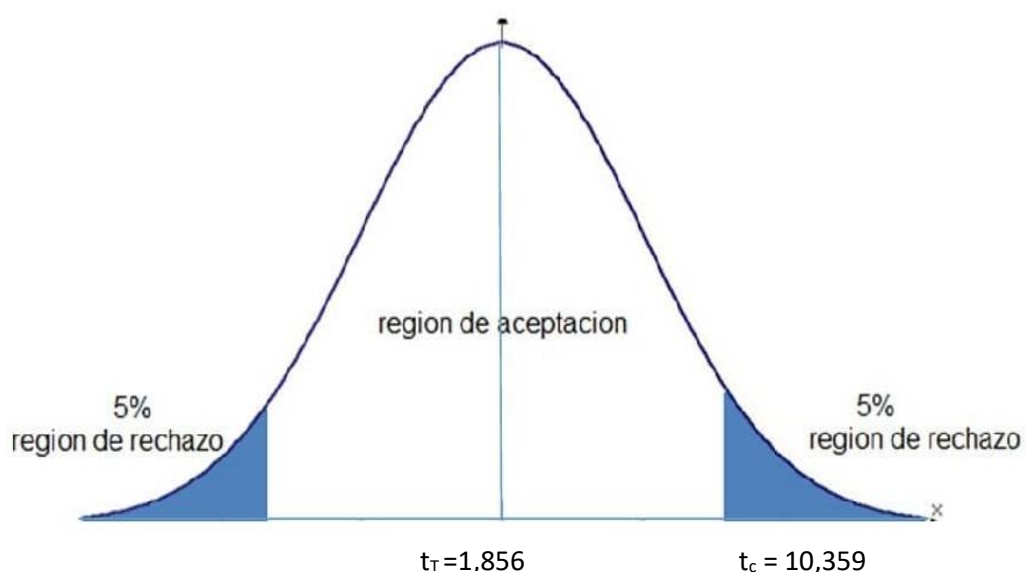
b. Predictores: (Constante), Comunicación

En la prueba ANOVA se distingue que el  $(Sig).p = 0,000$  es menor que  $\alpha=0,05$ , por lo tanto los resultados alcanzados se ajustan en el margen de error previsto.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,646	2,056		,314	,757
Comunicación	3,483	,336	,925	10,359	,000

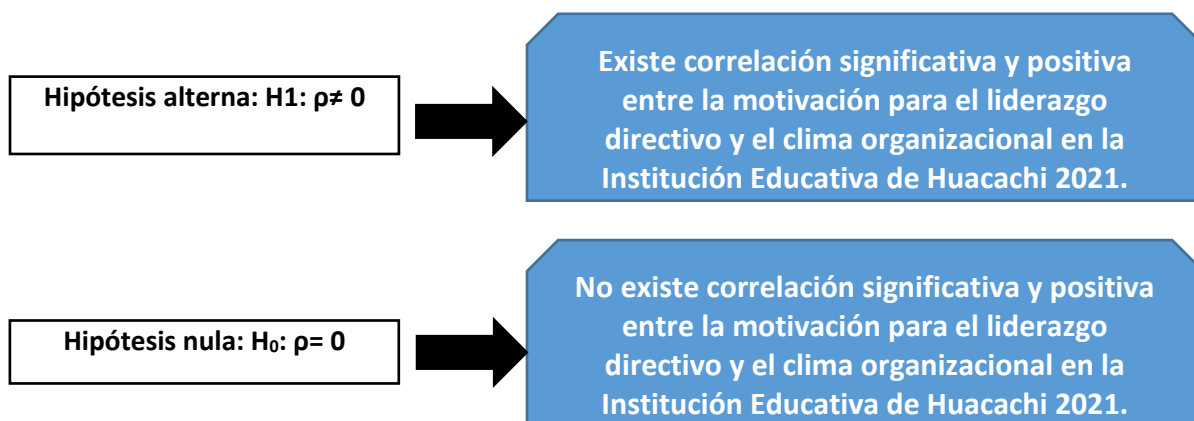
a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=10,359$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe correlación significativa y positiva entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021.” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No existe correlación significativa y positiva entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se puede señalar que una buena capacidad de comunicación del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 85,6% dentro de la Institución Educativa de Huacachi 2021, a opinión de los docentes encuestados.



#### 5.2.2.4. Con la hipótesis específico 4

##### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación



$$\alpha = 0,05 \text{ (prueba bilateral)}$$

##### 2º: Nivel de significación:

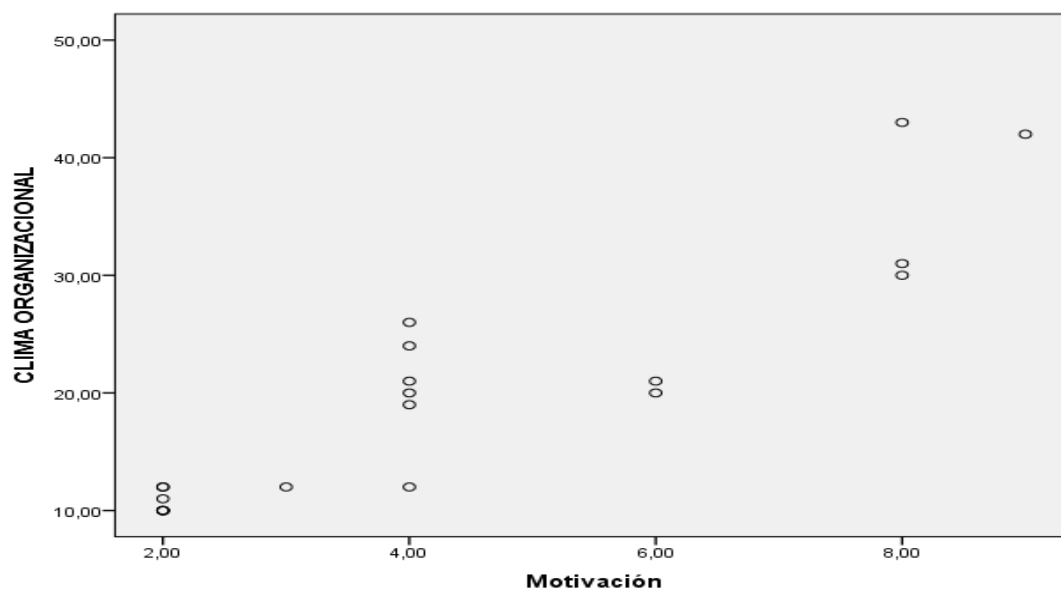
3º: Estadígrafo de Prueba: *Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman y regresión lineal simple.*

##### A. Prueba de correlación

**Tabla N° 18**  
**Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión motivación para el liderazgo directivo y el Clima organizacional Institución Educativa de Huacachi 2021.**

			Motivación para el liderazgo directivo	CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Motivación para el liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,910**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,910**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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



El nivel de correlación entre la dimensión motivación para el liderazgo directivo y la variable de estudio Clima organizacional, de acuerdo a la tabla N°17, es significativa y muy alta de  $r=0,910$ . Es decir, hay alta incidencia entre las mismas, mediante una relación directamente proporcional.

### B. Prueba de regresión lineal simple

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,913 <sup>a</sup>	,833	,824	4,33660

a. Predictores: (Constante), Motivación

Del valor obtenido  $r^2=0,833$ ; se puede señalar que una buena motivación del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 83,3% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1686,690	1	1686,690	89,688	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	338,510	18	18,806		
	Total	2025,200	19			

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

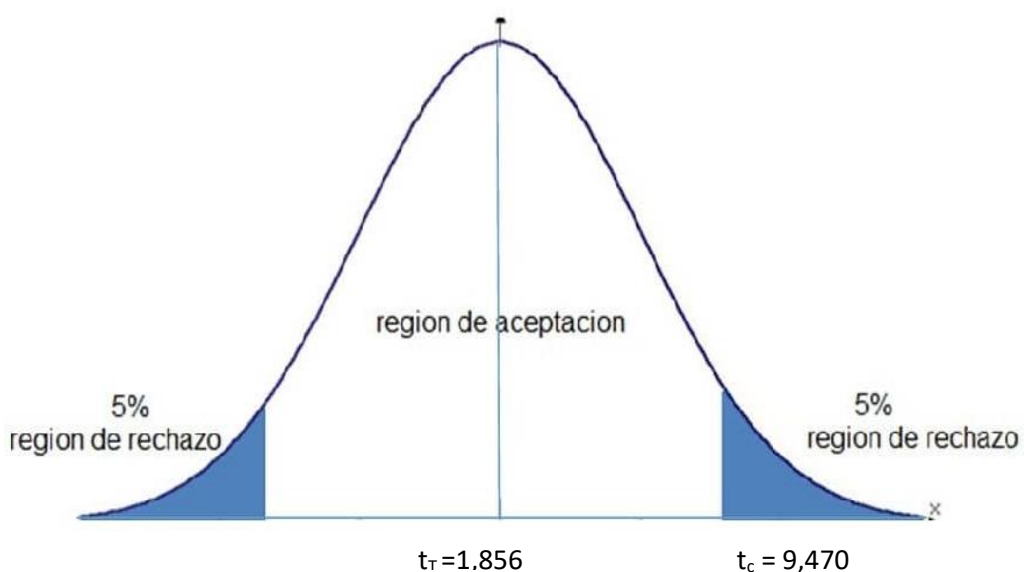
b. Predictores: (Constante), Motivación

En la prueba ANOVA se distingue que el  $(\text{Sig.})p = 0,000$  es menor que  $\alpha=0,05$ , por lo tanto los resultados alcanzados se ajustan en el margen de error previsto

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,823	2,038		1,385	,183
	Motivación	3,948	,417	,913	9,470	,000

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la tabla muestran un valor de  $t_c=9,470$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T = 1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe correlación significativa y positiva entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ : “No existe correlación significativa y positiva entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2021” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se puede señalar que una buena motivación del director ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 83,3% dentro de la Institución Educativa de Huacachi 2021, a opinión de los docentes encuestados.





### **5.3. Discusión de resultados**

Los directivos de las instituciones educativas necesitan estar preparados para liderar con mucha efectividad a los docentes y personal de un determinado plantel; necesitan utilizar novedosas técnicas y enfoques de gestión para estar a la par con las nuevas exigencias de la educación actual. En consecuencia, es fundamental el trabajo paralelo entre el liderazgo y la promoción correcta de un ambiente favorable para el crecimiento del clima organizacional, garantizando el bienestar de sus miembros y la satisfacción de sus usuarios por la calidad de los servicios educativos que se ofrece. Los directores, como líderes, deben ser los principales gestores del cambio y la innovación en sus planteles, para lo cual deben preocuparse por desarrollar sus competencias y capacidades gerenciales y de dirección humana, que apoye en la consecución de las metas educativas, el mejoramiento de la atmósfera del plantel, la calidad laboral, las condiciones del trabajo y la eficiencia de los servicios administrativos y pedagógicos (Arana y Molina, 2017).

Los resultados hallados en el estudio efectuado a la Institución Educativa de Huacachi 2020, indican que el nivel del clima organizacional se ve afectado de acuerdo a la calidad del liderazgo llevado a cabo por el director del plantel; es decir, el ambiente del trabajo, bajo una interacción dinámica y cooperativa de toda la comunidad educativa, dependerá mucho de la manera cómo el director usa sus capacidades de líder para dirigir al equipo docente en el logro de las metas de la institución educativa.

El liderazgo practicado por el director de un plantel, se hace notorio y eficaz cuando dicho líder trabaja empleando una comunicación fluida con sus miembros acerca de las metas institucionales, cuando es un apoyo permanente de sus maestros durante el monitoreo, acompañamiento y retroalimentación que realiza para mejorar la práctica pedagógica, cuando dinamiza, motiva y entusiasma a todos con un trabajo en equipo, y cuando promociona constantemente el buen ambiente o clima institucional (Castillo, 2005).

El liderazgo directivo ejerce incidencia plena en el clima organizacional, por lo que considerando esta idea, los resultados de esta investigación señalan que existe relación

significativa y alta de  $r=0,896$  entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi 2020. Además, dicha relación es directamente proporcional. Por otra parte, el valor de  $r^2=0,902$  indica que un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro. Finalmente, en la prueba de hipótesis el valor de  $t_c=12,887$ ; el cual es mayor que el valor tabular  $t_T=1,856$ , Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ : “Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” y se rechaza la hipótesis nula  $H_2$ : “No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021” con margen de error de 5% y grado de confiabilidad del 95%. Además, se determinó que a un buen liderazgo directivo ejerce influencia en el desarrollo del clima organizacional en un 90,2% dentro de la Institución Educativa de Huacachi, a opinión de los docentes encuestados.

Estos datos coinciden con Arteaga (2008) quien señala en su tesis que el liderazgo directivo ejerce influencia en el clima organizacional, por lo que es fundamental que las Instituciones Educativas cuenten con directivos capaces de liderar correctamente las acciones educativas del plantel. Por su parte Zárate (2011) menciona en su tesis que un liderazgo idóneo llevado a cabo por el directivo genera un entorno saludable y una motivación permanente en los docentes, haciendo que cada uno de ellos se desenvuelva correctamente y con mucho entusiasmo en su desempeño pedagógico.

En lo relacionado a la Tabla 3 sobre el nivel del liderazgo directivo, se indica que: una persona (5,0%), integrante del grupo muestral asevera que el “Liderazgo directivo” en el plantel estudiado se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente ocho personas (40,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente. El liderazgo directivo en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel regular y deficiente respectivamente.

Estos datos se asemejan con lo hallado por Mayor (2012), quien indica que la calidad de una escuela depende mucho de la calidad del liderazgo que se ejerce en ella. Indica

que un liderazgo mediocre o deficiente hace que el servicio educativo que se brinde sea también de baja calidad, principalmente al presentarse un liderazgo autoritario y paternalista. Por esa razón, según Bautista (2008), un buen liderazgo es aquel que maneja correctamente sus capacidades y habilidades en grupos de personas y en toda la institución para conducirlos motivadoramente hacia las metas propuestas. Es que el líder es capaz de incidir en un grupo de personas para llevarlos, en base a esfuerzos compartidos hacia objetivos específicos (Gómez, 2008)

Con respecto a los resultados obtenidos en la variable clima organizacional, la tabla 8 indica que: Dos personas (5,0%), integrante del grupo muestral aseveran que el “Clima organizacional” en el plantel estudiado se halla en nivel excelente; mientras tanto, tres personas (15,0%) aseveran hallarse en el nivel bueno; así también seis personas (30,0%) aseveran que se halla en el nivel regular; Finalmente nueve personas (45,0%) aseveran que se halla en el nivel deficiente. El Clima organizacional en la I.E. de Huacachi se halla, a opinión de los individuos encuestados, en el nivel deficiente.

Estos datos son respaldados por Salazar (2015), quien indica que la carencia de motivación y estímulo en una institución educativa, como producto de un mal liderazgo y gestión, hace que el ambiente se torne poco atractivo para los docentes y trabajadores, debido a que muchos no se sienten seguros, respaldados, reconocidos y considerados por sus directivos, haciendo que paulatinamente pierdan interés por realizar un buen trabajo dentro y fuera del aula, afectando el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo institucional.

A su vez, Chiang (2006), respalda estos argumentos indicando que tanto el liderazgo ejercido por el director, así como el clima organizacional presente, se encuentran estrechamente ligados, ya que el uno depende del otro. El clima organizacional es muy importante debido a que propiciará el buen desenvolvimiento de los trabajadores y el buen servicio de la organización a sus usuarios.

Un entorno educativo motivador, estimulante, acogedor, satisfactoria, abierta y humana alienta el trabajo colaborativo y un comportamiento respetuoso y tolerante de toda la comunidad educativa: directivos, docentes, personal administrativo, padres de

familia y alumnos. Por esa razón, si todos los miembros de la comunidad educativa se comprometen y trabajan responsablemente, se debe a que el ambiente de trabajo se lo permite de esa forma, es un elemento importante (junto al liderazgo directivo) que lleva a la institución educativa hacia la excelencia y la competitividad en los servicios educativos, así como también al éxito institucional; es decir, el papel primordial que otorga el clima organizacional es la de crear un entorno adecuado y estimulante que hace posible desenvolverse a sus docentes y estudiantes con todo el respaldo y seguridad (Salvador, 2015).

Arana y Molina (2017) considera que el clima organizacional dentro de las instituciones educativas es una manifestación del liderazgo directivo, de la identidad del plantel y de la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. Los cuales configuran en gran manera todos los procedimientos y logros del quehacer educativo.

#### **5.4. Aporte científico de la investigación**

Este trabajo de investigación es fundamental debido a que presenta un aporte teórico científico en lo relacionado al liderazgo directivo y el clima organizacional que se practica en un centro educativo público de la zona rural, específicamente la Institución Educativa de Huacachi 2021.

Esta institución Educativa, como todas las instituciones de la zona rural de nuestra región, presenta serios inconvenientes en el manejo del liderazgo directivo. Es así que el director del plantel no ejerce un buen liderazgo porque carece de una comunicación asertiva y empática, tiene pocas habilidades para las relaciones humanas, pero sí un alto grado para exigir a sus miembros el cumplimiento de las reglas a toda costa sin considerar el sentido común del lado humano, que en cierta medida es el determinante para una buena dirección del recurso humano como elemento y motor principal para el funcionamiento correcto del plantel hacia el éxito educativo. En ese sentido, el aporte principal es que si el líder directivo no es capaz de ejercer una relación y vínculo fluido con la comunidad educativa, entonces todas sus capacidades académicas, administrativas y de gestión no servirán para generar un entorno educativo propicio,

ya que el componente humano es el factor principal que mueve la organización. Mientras más motivado, respaldado, valorado y considerado esté el recurso humano, mayor aporte brindará al plantel, sea esta en las distintas acciones curriculares y extracurriculares.

Además, esta investigación servirá como un elemento referencial importante por otros investigadores que desean abordar la problemática del liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas, con el propósito de mejorar la calidad educativa.

## CONCLUSIONES

### Con el objetivo general:

- El liderazgo directivo se relaciona significativamente y de manera muy alta ( $r=0,896$ ) con el clima organizacional de la Institución Educativa de Huacachi 2021. Dicha relación es directamente proporcional.

### Con los objetivos específicos:

- Existe relación entre la capacidad de gestión y el Clima organizacional de la Institución Educativa de Huacachi 2021, de acuerdo a la tabla N°15 la relación es significativa y alta con un valor de  $r=0,830$ .
- Existe relación entre las Relaciones humanas y el Clima organizacional de la Institución Educativa de Huacachi 2021, de acuerdo a la tabla N°16 la relación es significativa y alta con un valor de  $r=0,781$ .
- Existe relación entre la comunicación para el liderazgo directivo y el Clima organizacional de la Institución Educativa de Huacachi 2021, de acuerdo a la tabla N°17 la relación es significativa y alta con un valor de  $r=0,887$ .
- Existe relación entre la motivación para el liderazgo y el Clima organizacional de la Institución Educativa de Huacachi 2021, de acuerdo a la tabla N°18 la relación es significativa y alta con un valor de  $r=0,833$ .

## **SUGERENCIAS**

- Los directivos del plantel, para mejorar el clima organizacional con los docentes deben propiciar permanentemente: un ambiente de apoyo, flexibilidad y sentido común en el trabajo, reconocimiento de los logros de los docentes, brindar autonomía, fomentar el desarrollo de proyectos pedagógicos, realizar actividades extracurriculares con la participación de toda la comunidad educativa.
- Las decisiones deben ser tomadas de manera democrática y participativa con todos los docentes y miembros de la comunidad educativa, considerando lo siguiente: la determinación del problema institucional, el establecimiento de los objetivos, la fijación de los criterios de evaluación y la elección de las mejores alternativas de solución.
- Los líderes directivos del plantel y docentes deben fomentar la buena convivencia escolar, para lo cual deben preocuparse por el establecimiento de un entorno basado en el respeto, la tolerancia y la ayuda mutua entre todos los miembros de la comunidad educativa mediante actividades colaborativas permanentes. Además, se debe buscar promover el dialogo fluido entre la comunidad educativa para mejorar conflictos convivenciales mediante la creación de un sistema de normas básicas pero consistentes para el desenvolvimiento de los padres de familia, personal, directivos, docentes y estudiantes.
- Los encargados de liderar el desarrollo pedagógico son los docentes, fomentando en todas las áreas curriculares la responsabilidad y el compromiso con el aprendizaje, priorizando el aprendizaje por competencias, valores y de

manera integral, donde la acción pedagógica sea cada vez más dinámica y formadora.

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. Tercera edición. México: McGraw-Hill
- Álvarez de Mon, S. y otros (2001). *Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección de las personas*. Madrid: MC Graw Hill.
- Arana, G. y Molina, R. (2017). *Los estilos de liderazgo desarrollados en las organizaciones*. México: Trillas.
- Arteaga, V. (2008). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional 'A' del Perú*". Tesis de Maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Barber, M. y Mona, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL y Cinde.
- Bautista, S. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bennis, W. (2004). *The Seven Ages of the Leader*. Harvard Business Review, 82(1), 46-53.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psico-perspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Callao.



- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20(8), 1-9.
- Castillo, J. (2005). *El Liderazgo orientado a la mejora del clima organizacional en un centro educativo*. Colombia: EDUSA.
- Chiang, M. (2006). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Chriberg, A., & Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. México: CECSA.
- Curtis, E. y O'Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. Nursing Management, 18(5), 32-35.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Echaniz, A. (2001). *¿Debe ser ético el líder?* [En línea]. Recuperado de <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>.
- Estrada, K. (2007). *La efectividad del buen liderazgo*. Colombia: Ligerza.
- Fuenmayor, J. (2002). *Perspectivas epistemológicas de las organizaciones*. México: Akaré.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta*. España: Narcea.

- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. ¿Disponible en <http://.redalyc.org/src/inicio/Artpdfred.jsp?iCve=6602407>.
- Gutiérrez, V. (1999). *Gestión institucional y pedagógica*. Lima: Pirámide.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5aed). México: Mc Graw.
- James, R., y Lindsey, N. (2008). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20(9), 1-9.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Lagos, F. (2012). *Liderazgo efectivo en el aula, la tarea pendiente en las escuelas de hoy*. Valparaíso: Universidad Playa Ancha.
- Lucio, R. (2006). *Formación docente innovadora para una educación de calidad*. [En línea]. Managua, Nicaragua: El nuevo diario. Agosto-2006. Edición 9331. Consulta: 20 de Enero 2008. <<http://impreso.elnuevodiario.com.ni/>>.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill.
- Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las Escuelas del Municipio Mara*. Tesis de Magíster. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Mendoza, X. (2010). *La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión*. México: Mc-Graw-Hill.
- Morán, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill.

- Murillo, F. Javier (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago: LLECE.
- Murillo, J. (2008). *Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables*. *Educación y Educadores*. Revista científica, 14(2), 389-409.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 12ª. México: McGraw Hill.
- Not, P. (2001). *Dimensiones del clima Organizacional*. Disponible en <http://www:/terra.commx/rjaguado/idneti.html>. Visitado el 18/08/2016. 22.19.26 pm.
- Payeras, S. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional*. *Papeles del Psicólogo*, 29 (13), 68-82.
- Pérez, J. (2002). *El cambio en la gestión de las instituciones educativas*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Prentice Hall,
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, Revista científica, 14(2), 253-267.
- Rojas, J. (2010). *Clima institucional*. <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>.
- Salem, R. (2014). *Los retos del liderazgo mundial del siglo XXI*. [http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009\\_013\\_articulo009.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_013_articulo009.pdf).
- Salvador, F. (2015). *El liderazgo y el clima organizacional como factores predominantes para el desempeño laboral*. España: Narcea.

- Stephen R. Covey, F. (2003). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- Thompson, J. (2012). *Transformational leadership can improve workforce competencies*. *Nursing Management*, 18(10), 21-24.
- Torres, C. (2004). *Liderazgo y dirección*. Barcelona: Leheure.
- Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- UNESCO (2016). *Liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos*. Recuperado de: [unesco.org/new/es/media-services/singleview/news/unesco\\_school\\_leadership\\_is\\_crucial\\_to\\_improvement\\_in\\_stude](https://unesco.org/new/es/media-services/singleview/news/unesco_school_leadership_is_crucial_to_improvement_in_stude).
- Wagner, J. Y Hollenbeck, F. (2006). *Liderazgo*. México: Grupo Anaya.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del Distrito de Independencia, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Zuani, E. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. Madrid: Maktub.

# ANEXOS

### ANEXO01. Matriz de consistencia

**TÍTULO:** Liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional en la institución educativa de Huacachi, de la región Huánuco en el periodo 2021.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
			VAR.	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>V1: Liderazgo directivo</b>	<b>Capacidad de gestión</b>	Capacidad administrativa Organización del trabajo Articulación estratégica	Cuestionario de liderazgo directivo	<b>Población:</b> 20  <b>Muestra:</b> 20  <b>Tipo de investigación:</b> Social básica o teórica  <b>Nivel de investigación:</b> Investigación social descriptivo  <b>Diseño de investigación:</b> Correlacional
¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021?	Analizar el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.	Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi del Distrito de Chaglla 2021.		<b>Relaciones humanas</b>	Nivel de empatía Interacción entre pares Fomento de relaciones		
				<b>Comunicación</b>	Transparencia comunicativa Asertividad comunicativa Pertinencia comunicacional		
				Motivación	Seguridad de funciones Compromiso laboral Desarrollo personal		
			<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>V2: Clima organizacional</b>	<b>Credibilidad</b>
a) ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?	a) Establecer la relación que existe entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	H1: Existe correlación significativa y positiva entre la capacidad de gestión para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	<b>Respeto hacia los demás</b>	- Desarrollo-valoración profesional - Reconocimiento-Valoración personal - Entorno de trabajo - Vida personal -			
b) Cuál es la relación que existe entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?	b) Identificar la relación que existe entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	H2: Existe correlación significativa y positiva entre las relaciones humanas para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	<b>Imparcialidad de las decisiones</b>	- Equidad en el trato - Justicia en el trato - Ausencia de favoritismo - Capacidad de apelación			
c) Cuál es la relación que existe entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?	c) Conocer la relación que existe entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	H3: Existe correlación significativa y positiva entre la comunicación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	<b>Camadería entre los miembros</b>	- Fraternalidad - Hospitalidad - Sentido de equipo - Orgullo por el trabajo - orgullo por el trabajo del personal - Identificación con la institución			
d) Cuál es la relación que existe entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi?	d) Identificar la relación que existe entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi.	H4: Existe correlación significativa y positiva entre la motivación para el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa de Huacachi					



## ANEXO 02.

### Consentimiento informado



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: 16-09-21

**TÍTULO:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIODO 2021

**OBJETIVO:** ANALIZAR EL GRADO DE RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI DEL DISTRITO DE CHAGLLA 2021.

**INVESTIGADOR:** ALVEST HECTOR VALDIVIA ORTIZ

#### Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_



Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_

Huánuco, 22 de setiembre del 2021



# CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

## I. OBJETIVO:

¡ESTIMADO DOCENTE! Este instrumento de investigación tiene como objetivo medir el nivel de liderazgo ejercido por su director en su institución educativa; asimismo, los datos serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que realizamos. Por nuestro parte le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración.

## II. INSTRUCCIONES:

Lee cuidadosamente cada ítem y marque con X la respuesta que considere la más apropiada tomando en cuenta los siguientes valores:



Siempre (2)    
  A veces (1)    
  Nunca (0)

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE		
		2	1	0
Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control			
	2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.			
	3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas			
	4. La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.			
	5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia			
	6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa			
	7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada			
	8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz			
Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal			
	10. liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado			
	11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados			



	12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal			
	13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos			
	14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa			
<b>Capacidad de Comunicación</b>	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías			
	16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta			
	17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo			
	18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas			
	19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.			
	20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado			
<b>Motivación</b>	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño			
	22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución			
	23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad			
	24. Conformar de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios			

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO**



# CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## I. OBJETIVO:

¡ESTIMADO DOCENTE! este instrumento de investigación tiene como objetivo medir el clima organizacional imperante en su institución educativa; asimismo, los datos serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que realizamos. Por nuestro parte le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración.

## II. INSTRUCCIONES:

Lee cuidadosamente cada ítem y marque con X la respuesta que considere la más apropiada tomando en cuenta los siguientes valores:



Siempre (2)



A veces (1)



Nunca (0)

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE		
		2	1	0
Credibilidad	1. Los docentes de mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.			
	2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.			
	3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.			
	4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.			
	5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente			
	6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.			
	7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.			
	8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética			
Respeto hacia los demás	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente			
	10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo			
	11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales			
	12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar			
	13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo			
	14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal			

<b>Imparcialidad en las decisiones</b>	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo			
	16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial			
	17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen			
	18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.			
	19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.			
	20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.			
<b>Camaradería entre los miembros</b>	21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante			
	22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.			
	23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.			
	24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.			

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO**



## ANEXO 04. Validación de los instrumentos por expertos

### UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN ESCUELA DE POSGRADO

#### VALIDACIÓN POR JUECES O EXPERTOS

Hoja de instrucciones para la evaluación

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto \_\_\_\_\_ Especialidad \_\_\_\_\_

**“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”**

DIMENSIÓN		ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control				
		2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.				
		3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas				
		4. La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.				
		5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia				
		6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa				
		7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada				
		8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz				
	Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal				
		10. liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado				
		11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados				
		12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal				
		13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos				
		14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa				
	Capacidad de Comunicación	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías				
		16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta				
		17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo				
		18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas				
		19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.				
		20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado				
	Motivación	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño				
		22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución				
		23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad				
		24. Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios				

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí ( ) No ( )

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del Juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Nombre del experto \_\_\_\_\_ Especialidad \_\_\_\_\_

**“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”**

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>VARIABLE: CIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Credibilidad</b>	1. Los docentes de mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.			
		2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.			
		3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.			
		4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.			
		5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente			
		6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.			
		7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.			
		8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética			
	<b>Respeto hacia los demás</b>	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente			
		10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo			
		11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales			
		12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar			
		13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo			
		14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal			
	<b>Imparcialidad en las decisiones</b>	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo			
		16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial			
		17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen			
		18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.			
		19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.			
	<b>Camaradería entre los miembros</b>	20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.			
		21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante			
		22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.			
		23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.			
		24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.			

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí ( ) No ( )

\_\_\_\_\_  
**Firma y sello del juez**



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILYS VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Nombre del experto Mg Henry G Rosales Tarazona Especialidad Matemática y Física

"Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	4	4	4	4
	2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.	4	4	4	4
	3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas	4	4	4	4
	4. La IE está organizada y tiene sus Instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.	4	4	4	4
	5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia	4	4	4	4
	6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	4	4	4	4
	7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada	4	3	4	4
	8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz	4	4	4	4
	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal	4	4	4	4
	10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado	4	4	3	4
	11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados	4	4	4	4
	12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal	4	4	4	4
	13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos	4	4	4	4
	14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa	4	4	4	4
	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías	4	4	4	4
	16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta	4	3	4	4
	17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo	4	4	4	4
	18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas	4	4	4	4
	19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.	4	4	4	4
	20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado	4	4	4	4
	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño	4	4	4	4
	22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución	4	4	4	4
	23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad	4	4	4	4
24. Conformar de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios	4	4	4	4	

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí  No ( )

Firma y sello del Juez



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto Henry G. Rosales Tarazona Especialidad Matemática y Física

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Credibilidad	1. Los docentes de mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.	4	4	4	4
	2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.	4	4	4	4
	3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.	4	4	4	4
	4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.	4	4	4	4
	5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente	4	4	4	4
	6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.	4	4	4	4
	7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.	4	4	4	4
	8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética	4	4	4	4
Respeto hacia los demás	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	4	4	4	4
	10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	4	4	4	4
	11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	4	4	4	4
	12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar	4	4	4	4
	13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	4	4	4	4
	14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	4	4	4	4
Imparcialidad en las decisiones	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	4	4	4	4
	16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	4	4	4	4
	17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen	4	4	4	4
	18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.	4	4	4	4
	19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.	4	4	4	4
	20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.	4	4	4	4
Camaradería entre los miembros	21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante	4	4	4	4
	22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.	4	4	4	4
	23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.	4	4	4	4
	24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) No ( )

Rosales  
Firma y sello del juez





**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Nombre del experto: Dr. ORLANDO ASCAYO LEÓN**

**Especialidad: LENGUA Y LITERATURA**

**"Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"**

DIMENSIÓN		ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control				
		2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.				
		3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas				
		4. La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.				
		5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y autocría				
		6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa				
		7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada				
		8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y sana				
	Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal				
		10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado				
		11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados				
		12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal				
		13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos				
		14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa				
	Capacidad de Comunicación	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías				
		16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta				
		17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo				
		18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas				
		19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.				
		20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado				
	Motivación	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño				
		22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcanzan sus objetivos, también coadyuvan a alcanzar los objetivos de la institución				
		23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad				
		24. Conformo de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios				

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No ( X ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem

falla? El Instrumento debe ser aplicado: Sí ( X ) No ( )

Firma y sello del Juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Nombre del experto: Dr. ORLANDO ASCAYO LEÓN**

**Especialidad: LENGUA Y LITERATURA**

**“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”**

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Credibilidad	1. Los docentes se mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.				
	2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.				
	3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.				
	4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.				
	5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente				
	6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.				
	7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.				
	8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética				
Respeto hacia los demás	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente				
	10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
	11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales				
	12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar				
Imparcialidad en las decisiones	13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo				
	14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal				
	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo				
	16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial				
Consideración entre los miembros	17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen				
	18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.				
	19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.				
	20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.				
Consideración entre los miembros	21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante				
	22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.				
	23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.				
	24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.				

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validado? Sí ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí ( X ) No ( )

Firma y sello del juez



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto Francisco El ESPINOZA RAMOS

Especialidad Matemática y Física

“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN		ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO	Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	4	4	4	4
		2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.	4	4	4	4
		3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas	4	4	4	4
		4. La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.	4	4	4	4
		5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y autoliderazgo	4	4	4	4
		6. El director planea que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	4	4	4	4
		7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada	4	4	4	4
		8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz	4	4	4	4
	Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal	4	4	4	4
		10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado	4	4	4	4
		11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados	4	4	4	4
		12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal	4	4	4	4
		13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos	4	4	4	4
		14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa	4	4	4	4
	Capacidad de Comunicación	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías	4	4	4	4
		16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación horizontal, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta	4	4	4	4
		17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, sintetizarla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo	4	4	4	4
		18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas	4	4	4	4
		19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.	4	4	4	4
		20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado	4	4	4	4
		21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar al buen desempeño	4	4	4	4
	Motivación	22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcanzan sus objetivos, también contribuyen a alcanzar los objetivos de la institución	4	4	4	4
		23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmitir seguridad	4	4	4	4
		24. Conforma de manera oportuna al Comité de Gestión de Recursos Propios	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? SI ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) No ( )

Firma y sello del Juez

DNI N° 22509098



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILYS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto Francisco El ESPINOZA RAMOS

Especialidad Matemática y Física

“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
VARIABLE: CIMA O ORGANIZACIONAL	Credibilidad	1. Los docentes se mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.	4	4	4	4
		2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.	4	4	4	4
		3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.	4	4	4	4
		4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.	4	4	4	4
		5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente	4	4	4	4
		6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.	4	4	4	4
		7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.	4	4	4	4
		8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética	4	4	4	4
	Respeto hacia los demás	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	4	4	4	4
		10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	4	4	4	4
		11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	4	4	4	4
		12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar	4	4	4	4
		13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	4	4	4	4
		14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	4	4	4	4
	Imparcialidad en las decisiones	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	4	4	4	4
		16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	4	4	4	4
		17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen	4	4	4	4
		18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.	4	4	4	4
		19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.	4	4	4	4
		20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.	4	4	4	4
	Coherencia entre los miembros	21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante	4	4	4	4
		22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.	4	4	4	4
		23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.	4	4	4	4
		24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? SI ( ) No ( ) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) No ( )

Firma y sello del juez  
DNE N° 22509098



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto ROMER JUVENAL JAVIER QUIJANO

Especialidad MATEMÁTICA Y FÍSICA

“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO	Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	4	4	4	4
		2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.	4	4	4	4
		3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas	4	4	4	4
		4. La IE está organizada y tiene sus Instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.	4	4	4	4
		5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia	4	4	4	4
		6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	4	4	4	4
		7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada	4	4	4	4
		8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz	4	4	4	4
	Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal	4	4	4	4
		10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado	4	4	4	4
		11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados	4	4	4	4
		12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal	4	4	4	4
		13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos	4	4	4	4
		14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa	3	4	4	4
	Capacidad de Comunicación	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías	4	4	4	4
		16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta	4	4	4	4
		17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo	4	4	4	4
		18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas	4	4	4	4
		19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.	4	4	4	4
		20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado	4	4	4	4
	Motivación	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño	4	4	4	4
		22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución	4	4	4	4
		23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad	4	4	4	4
		24. Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No (x) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí (x) No ( )

  
Mg. Romer Juvenal Quijano

Firma y sello del Juez



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILYS VALDIZÁN

## ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del experto ROMER JUVENAL JAVIER QUIJANO


Especialidad MATEMÁTICA Y FÍSICA

“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO	Capacidad de gestión	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	4	4	4	4
		2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.	4	4	4	4
		3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas	4	4	4	4
		4. La IE está organizada y tiene sus Instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.	4	4	4	4
		5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia	4	4	4	4
		6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	4	4	4	4
		7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada	4	4	4	4
		8. Propicia una comunicación Institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz	4	4	4	4
	Relaciones humanas	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal	4	4	4	4
		10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado	4	4	4	4
		11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados	4	4	4	4
		12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal	4	4	4	4
		13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos	4	4	4	4
		14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa	3	4	4	4
	Capacidad de Comunicación	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías	4	4	4	4
		16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta	4	4	4	4
		17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo	4	4	4	4
		18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas	4	4	4	4
		19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.	4	4	4	4
		20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado	4	4	4	4
	Motivación	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño	4	4	4	4
		22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución	4	4	4	4
		23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad	4	4	4	4
		24. Conformar de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No (x) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí (x) No ( )

  
 Mg. Romer Juvenal Javier Quijano  
 Firma y sello del Juez



## UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN

### ESCUELA DE POSGRADO

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

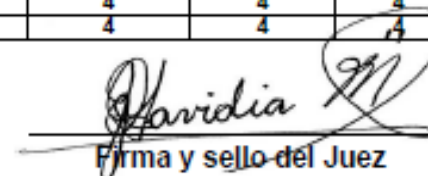
Nombre del experto: Dra. JUDITH ESTHER GAVIDIA MEDRANO Especialidad: MATEMÁTICA Y FÍSICA

“Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO	1. Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	4	4	4	4
	2. El director toma decisiones administrativas consultando a los docentes y padres de familia.	4	4	4	4
	3. La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas	4	4	4	4
	4. La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.	4	4	4	4
	5. El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia	4	4	4	4
	6. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	4	4	4	4
	7. La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada	4	4	4	4
	8. Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz	4	4	4	4
	9. El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal	4	4	4	4
	10. Liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado	4	4	4	4
	11. El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados	4	4	4	4
	12. El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal	4	4	4	4
	13. El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos	4	4	4	4
	14. Existe un buen clima organizacional en la institución educativa	4	4	4	4
	15. El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías	4	4	4	4
	16. El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta	4	4	4	4
	17. Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuiría adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo	4	4	4	4
	18. Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas	4	4	4	4
	19. El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.	4	4	4	4
	20. El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado	4	4	4	4
	21. El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño	4	4	4	4
	22. El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución	4	4	4	4
	23. Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad	4	4	4	4
	24. Conformar de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No (X) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) No ( )

  
Firma y sello del Juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIS VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

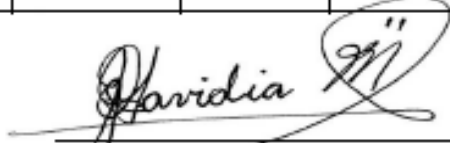
Nombre del experto: Dra. JUDITH ESTHER GAVIDIA MEDRANO Especialidad: MATEMÁTICA Y FÍSICA

"Calificar con 1, 2,3 o 4 a cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	
VARIABLE: CIMA ORGANIZACIONAL	Credibilidad	1. Los docentes de mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes en la I.E.	4	4	4	4
		2. El director y los docentes son accesibles y fáciles para el diálogo.	4	4	4	4
		3. En la I.E. se hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de responsabilidades.	4	4	4	4
		4. Los directivos y docentes comunican de forma clara y respetuosa sus expectativas.	4	4	4	4
		5. En la I.E. se conduce el trabajo de forma competente	4	4	4	4
		6. Existe confianza en que los docentes harán un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua.	4	4	4	4
		7. El director y los docentes cumplen con sus promesas y responsabilidades.	4	4	4	4
		8. El trabajo se conduce de forma honesta y ética	4	4	4	4
	Respeto hacia los demás	9. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	4	4	4	4
		10. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	4	4	4	4
		11. La institución reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	4	4	4	4
		12. La I.E. es un lugar físicamente seguro para trabajar	4	4	4	4
		13. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	4	4	4	4
		14. Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	4	4	4	4
	Imparcialidad en las decisiones	15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	4	4	4	4
		16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	4	4	4	4
		17. Los cargos y las responsabilidades son obtenidos por quienes más los merecen	4	4	4	4
		18. Los docentes son tratados con justicia independientemente de su situación o nivel laboral.	4	4	4	4
		19. Los docentes tratados injustamente tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.	4	4	4	4
		20. Se respeta las ideas y aportes de los docentes.	4	4	4	4
	Camaradería entre los miembros	21. En la I.E. existe un grado de fraternidad importante	4	4	4	4
		22. Los directivos y docentes trabajan en equipo en las diferentes actividades de la institución.	4	4	4	4
		23. Los docentes nos sentimos orgullosos de trabajar en esta institución porque cuenta con un ambiente cálido y cordial.	4	4	4	4
		24. Existe identificación plena con la institución educativa bajo cualquier circunstancia.	4	4	4	4

Hay alguna dimensión o ítem que no fue validada? Sí ( ) No (X) En caso de sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) No ( )

  
 Firma y sello del juez



## NOTA BIOGRÁFICA

Alvest Valdivia Ortiz, nació en Monzón en 1981. Egresado del Instituto Superior Pedagógico Rivado Antonio Kühner Kühner, en la especialidad de comunicación. Es ganador del primer lugar en los juegos florales realizados por la referida institución. Actualmente se desempeña como docente. Es miembro de la “ASOCIACIÓN ESCRITORES DE HUÁNUCO”. Publicó sus primeros textos poéticos en la revista literaria Parnaso. Colaboraciones suyas han aparecido en el suplemento de “LIBRESCRITURA” del diario Ahora y en el suplemento de “ASPA VIENTO” del diario “PÁGINA 3”, y en los otros “Poesía joven de Huánuco” antología de Marlon Maraví Rojas.

Ha publicado los siguientes poemarios: “Dolor de mis huesos”, (2010), “El beso de la noche” (2011) y “Caballo blanco” (2015).



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**HUÁNUCO – PERU**  
**LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



## ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

En la Plataforma del Microsoft Teams de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00 horas** del día **21 DE DICIEMBRE DE 2023**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Mg. Maria Pilar NIETO ALCANTARA	Presidente
Mg. Olinda CARDENAS CRISOSTOMO	Secretario
Mg. Fidel Alberto GARCIA YALE	Vocal

**Asesor de tesis:** Dr. Fermin POZO ORTEGA (RESOLUCIÓN N° 0705-2021-UNHEVAL-FCE/D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don Alvest Hector VALDIVIA ORTIZ.**

### Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIODO 2021.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:



- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de ..... *Catorce* ..... ( *14* ),  
 Equivalente a ..... *Buena* ..... por lo que se declara ..... *Aprobada* .....  
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las ..... *14:30* ..... horas del día 21 de diciembre de 2023.

 SECRETARIO DNI N° <i>22407987</i>	 PRESIDENTE DNI N° <i>22659902</i>	 VOCAL DNI N° <i>04021765</i>
---	--	--

**Leyenda:**  
 19 a 20: Excelente  
 17 a 18: Muy Bueno  
 14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 3555-2023-UNHEVAL-FCE/D).



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



## **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

*El que suscribe:*

**Dra. Clorinda Natividad Barrionuevo Torres**

### **HACE CONSTAR:**

Que, la tesis titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIODO 2021**, realizado por el Maestría en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo **Alvest Hector VALDIVIA ORTIZ**, cuenta con un **índice de similitud del 26%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor al 25% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 31 de octubre de 2022.



**DRA. CLORINDA NATIVIDAD BARRIONUEVO TORRES**  
**DIRECTORA DE LA UNIDAD DE POSGRADO**  
**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Reporte de similitud**

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACH  
I, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIO  
DO 2021**

AUTOR

**Alvest Hector VALDIVIA ORTIZ**

RECUENTO DE PALABRAS

**20567 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**114573 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**84 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**284.9KB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 31, 2022 4:37 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 31, 2022 4:51 PM GMT-5**

● **26% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 26% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado



 <b>UNHEVAL</b> UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN	<b>VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN</b>		
---	--	---------------------------------------	---	---

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>	Doctorado	
Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)								
Facultad								
Escuela Profesional								
Carrera Profesional								
Grado que otorga								
Título que otorga								
Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)								
Facultad								
Nombre del programa								
Título que Otorga								
Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)								
Nombre del Programa de estudio	EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO							
Grado que otorga	MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN U PLANEAMIENTO EDUCATIVO							

### 2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	Valdivia Ortiz Alvest Hector							
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	967143704
Nro. de Documento:	41632124				Correo Electrónico:	Valdiviaortiz81@gmail.com		
Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			
Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO					
Apellidos y Nombres:	POZO ORTEGA, FERMIN			ORCID ID:	0000-0003-4336-3939			
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	22412028

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	NIETO ALCANTARA MARIA PILAR
Secretario:	CARDENAS CRISOSTOMO OLINDA
Vocal:	GARCIA YALE FIDEL ALBERTO
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


**5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los datos requeridos completos)**

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUACACHI, DE LA REGIÓN HUÁNUCO EN EL PERIODO 2021
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

**6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los datos requeridos completos)**



Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2023		
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo	Tesis Formato Patente de Invención	
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional	Tesis Formato Libro, revisado por Pares Externos	
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)		
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	LIDERAZGO DIRECTIVO		CLIMA ORGANIZACIONAL		
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)		
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:		
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):				SI	NO X
Información de la Agencia Patrocinadora:					

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma: 		
Apellidos y Nombres:	VALDIVIA ORTIZ ALVEST HECTOR	Huella Digital
DNI:	41632124	
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Fecha: 14/02/2024		

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.