



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Liderazgo pedagógico del director y clima organizacional en las  
instituciones educativas públicas de nivel secundaria - Ventanilla  
2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Rocha Flores, Pedro Alberto (Orid.org70000-0002-2059-522X)

**ASESOR:**

Mg. Medina Sotelo, Cristian (Orcid.org/0000-0001-6943-805X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **Dedicatoria**

A mis dos madres que han sido el motor de todo lo que he logrado y lograré, porque siempre dieron de sí antes que pensar en sí.

## **Agradecimiento**

A todas las personas: Familiares, amigos y amigas que apoyaron de forma directa e indirecta para culminar mis estudios. A mis compañeros y compañeras de la maestría con quienes compartimos tantas experiencias.

<b>Índice de contenidos</b>	<b>pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
II. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variable y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	14
3.5. Procedimiento	14
3.6. Métodos de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
4.1. Resultado descriptivo	17
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	45

<b>Índice de tablas</b>	<b>pág.</b>
Tabla 1: Niveles del liderazgo pedagógico	17
Tabla 2: Niveles de las dimensiones de liderazgo pedagógico	18
Tabla 3: Niveles del clima organizacional	19
Tabla 4: Niveles de las dimensiones del clima organizacional	20
Tabla 5: Cruzada de liderazgo pedagógico y clima organizacional	22
Tabla 6: Cruzada desarrollar a las personas con clima organizacional	23
Tabla 7: Cruzada establecer rumbos con clima organizacional	24
Tabla 8: Cruzada rediseño de la organizacional con clima organizacional	25
Tabla 9: Correlación entre liderazgo pedagógico y clima organizacional	26
Tabla 10: Correlación entre clima organizacional y la dimensión desarrollar a las personas	27
Tabla 11: Correlación entre clima organizacional y la dimensión establecer rumbos	28
Tabla 12: Correlación entre clima organizacional y la dimensión rediseño de la organización	29

<b>Índice de gráficos y figuras</b>	<b>pág.</b>
Figura 1: Esquema del diseño de investigación	12
Figura 2: Liderazgo pedagógico	17
Figura 3: Dimensiones de liderazgo pedagógico	18
Figura 4: Clima organizacional	19
Figura 5: Dimensiones del clima organizacional	20

## Resumen

El trabajo de investigación, liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional en los colegios públicos de una UGEL del Callao - 2016, asumió como su objetivo general, determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de los colegios públicos de nivel secundario, de una UGEL del Callao - 2016. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por docentes de las instituciones educativas de una UGEL del Callao; de donde se obtuvo una muestra de 105 docentes. La técnica para recolectar la información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Se llegó a la conclusión de acuerdo al análisis de los datos recolectados, que existe una correlación positiva baja ( $Rho = 0,362$ ) y significativa ( $p = 0.00$ ) entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de una UGEL del Callao - 2016.

Palabras Claves: Clima organizacional, liderazgo pedagógico.

## **Abstract**

The research work, pedagogical leadership of the director and the organizational climate in the public schools of a UGEL del Callao - 2016, assumed as its general objective, to determine the relationship that exists between the pedagogical leadership of the director and the organizational climate of public schools. of secondary level, from a UGEL of Callao - 2016. The type of research according to its purpose was substantive, correlational level, quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. The population was made up of teachers from the educational institutions of a UGEL in Callao; from which a sample of 105 teachers was obtained. The technique to collect the information was the survey and the data collection instruments were two questionnaires that were duly validated through expert judgments and determining their reliability through Cronbach's Alpha statistic. It was concluded according to the analysis of the data collected, that there is a low ( $Rho = 0.362$ ) and significant ( $p = 0.00$ ) positive correlation between the pedagogical leadership of the director and the organizational climate of public educational institutions of secondary level of a UGEL from Callao - 2016.

Keywords: Organizational climate, pedagogical leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las instituciones educativas es clave para la mejora de las mismas, porque sin una dirección que oriente las labores del colegio, no podrá solucionar satisfactoriamente los desafíos que se le presenten. Con respecto a este tema, en las últimas décadas se ha focalizado la atención en el liderazgo pedagógico, como una propuesta de cambio en la educación, porque la misma actualmente no tiene los resultados esperados en los estudiantes. Esta problemática también les corresponde a los docentes, ya que se relacionan directamente con los estudiantes y son responsables conjuntamente con los directivos, de los logros de estos. En este sentido, también debemos hablar del clima organizacional en el colegio, debido a la identificación de los profesores con su institución, el cual puede afectar su desempeño.

El liderazgo pedagógico de los directores, es sin duda clave y fundamental en la administración educativa. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) como se citó en Bolívar (2010) indica, dentro de la línea que siga el centro educativo, es importante el trabajo que realizan los profesores y los logros que se obtengan. Asimismo, el informe McKinsey (2007) y la OCDE (2008) como se citó en Bolívar (2010), señalan que la transformación en las instituciones educativas, implica cambiar el papel del director a una visión con liderazgo pedagógico, porque han encontrado, que es una de las explicaciones del éxito de las instituciones educativas. Por tanto, es relevante para un colegio organizarse teniendo en cuenta como aprenden los alumnos, en relación al trabajo de los docentes, el clima institucional, el papel de los familiares y la población en general.

Leithwood y Louis (2011) como se citó en Vaillant (2015) señalaron que, en décadas recientes, se ve al liderazgo como un conjunto de posibilidades, donde todos asumen la responsabilidad por su aporte a los resultados. Consecuentemente los directivos adquieren la responsabilidad de difundir un clima positivo en su institución para todos los integrantes del centro educativo, lo que influirá en el rendimiento de los educandos y el compromiso de los docentes con la escuela. Los resultados del TALIS1 indican que las formas de dirigir de los directivos influyen en el clima laboral de los profesores. El líder, por tanto, puede generar un clima

educativo que promueve la eficacia en los colegios, por lo que actualmente se está tomando mayor relevancia al liderazgo de los directivos para optimizar las escuelas (OECD, 2014a y la OECD, 2014b; como se citó en Vaillant, 2015).

Leithwood y Louis (2011) como se citó en Vaillant (2015), indicaron también que las investigaciones en Latinoamérica, señalan que las instituciones educativas han tenido cambios significativos en el liderazgo en décadas recientes. Estos cambios han ayudado a mejorar el rendimiento de los educandos, señalando una relación entre aprendizaje y liderazgo. Asimismo, Bolívar (2010) concluyó que en general el liderazgo, es influir en los demás, buscando cumplir los objetivos planteados por medio del asentimiento y la congregación de los grupos alrededor de fines en común. Además de lo anterior, debemos mencionar el clima organizacional, que a decir de Berrocal (2006) como se citó en Morocho (2010), también interviene en los centros laborales, donde hay tener en cuenta las cualidades del ambiente institucional, percibida de forma explícita o implícita por los colaboradores y que se presume su influencia en el comportamiento de los mismos.

La OECD, (2014a) y la OECD, (2014b) como se citó en Vaillant (2015), concluyeron que en los colegios donde los directivos presentan un liderazgo distributivo, los profesores tienden a trabajar en un clima donde se promueve la tolerancia mutua que influye en la mejora de la satisfacción laboral. Asimismo, Bolívar (2011) concluyó que promover la confianza y colaboración en los integrantes de las escuelas (profesores, padres, estudiantes y directivos) aumenta el conocimiento de los docentes y mejoran los aprendizajes de los estudiantes. Para el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014) en el Marco del Buen Desempeño del Directivo se propone que los colegios requieren de un líder que ejerza, inculque y congrege las actividades del conjunto educativo en relación a lo pedagógico, consiguiendo articular la labor del profesor, el clima escolar acogedor y el concurso de familiares y la sociedad.

Asimismo, en las evaluaciones nacionales o internacionales, se revelan dificultades en los aprendizajes de los educandos, indicando la crisis que está sucediendo en este sector, en especial en los centros educativos públicos de localidades urbano marginales o zonas rurales de nuestra patria. A este respecto, las Evaluaciones Censales de Estudiantes (ECE), que se realizan desde el 2007, evidencian que solo un pequeño porcentaje de alumnos alcanza los requisitos

mínimos de comprensión lectora y numérica para finales del nivel primario. Un ejemplo de esta problemática se evidencia el 2015, donde solo el 26,6 % de alumnos de la Región Callao, alcanzo un buen rendimiento (MINEDU, 2016).

La investigación se realizó en una UGEL del Callao, que consta de 07 Redes Educativas, dentro de las cuales se contabilizan 104 centros educativos de secundaria, en las cuales laboran 1552 docentes. Estas instituciones reciben soporte pedagógico, tanto los profesores como los directivos en liderazgo pedagógico para que fortalezcan su papel de líder y de gestión en los procesos educativos y la organización de la comunidad (MINEDU, 2016). Sin embargo, se encuentra que la mayoría de instituciones educativas, no planifican, habitualmente advierten las emergencias una vez que se presentan y no existe una cultura de prevención de los problemas, asimismo los directivos son apreciados como individuos permisibles o descuidados al ejercer sus cargos (MINEDU, 2014). De lo señalado se puede inferir la existencia de problemas con la manera de liderar de directivos, perturbando el clima y afectando el rendimiento de alumnos.

La presente tesis se justifica teóricamente porque posibilito el poder profundizar los conocimientos de las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional. Asimismo, se analizó el marco teórico de las variables señaladas, lo que ayudara a conocer cómo se relacionan con otros temas. Con respecto a la justificación práctica, la investigación es importante debido a que el producto se compartirá y servirá de orientación a los directivos de los colegios. Asimismo, la justificación metodológica del presente estudio, aportará dos instrumentos adaptados a nuestra realidad, los cuales fueron validados y podrán servir para la realización de futuras investigaciones.

El estudio brindara más luces sobre el liderazgo pedagógico, de cómo se relacionan los directivos, profesores y alumnos, para mejorar el centro educativo. Asimismo, conocer la relación con un ambiente adecuado que favorezca el aprendizaje de los educandos. Por eso, el liderazgo pedagógico es importante para alcanzar los cambios que requiere el centro educativo, los directores en su administración, los profesores para mejorar su motivación y los alumnos para incrementar su rendimiento. La presente investigación aportara en el cambio de las estrategias en las instituciones educativas a partir del trabajo realizado por los directivos en la mejora del clima organizacional. Asimismo, el presente estudio

aportara en la solución de las dificultades que se presenten en los colegios de una UGEL del Callao, entre ellos los presentes entre maestros y directivos de los colegios.

De la información recabada, podemos concluir que los directivos con liderazgo pedagógico, repercuten en el clima organizacional de la escuela, así como en el desarrollo del profesorado, el rendimiento de los estudiantes y el centro educativo. De lo anterior, surge la pregunta: ¿Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional en los colegios públicos de secundaria en una UGEL del Callao, 2016? Y las interrogantes específicas ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico, desarrollar a las personas, establecer rumbos y rediseñar la organización con el clima organizacional en los colegios públicos secundarios una UGEL del Callao, 2016?

Asimismo, la hipótesis general es: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL del Callao, 2016. Mientras que las hipótesis específicas son: Existe relación entre las dimensiones desarrollar a las personas, establecer rumbos y rediseñar la organización con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios de la UGEL del Callao, 2016. Por último, se propuso el objetivo general: Conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL del Callao, 2016. Así también los objetivos específicos: Conocer la relación entre las dimensiones desarrollar a las personas, establecer de rumbos y rediseñar la organización con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL del Callao, 2016.

## II. MARCO TEÓRICO

Para el presente estudio se encontraron antecedentes nacionales relacionados con las variables, entre ellas podemos señalar a Lecaros (2017), quien investigo como se relaciona el liderazgo pedagógico con el desempeño docente en un centro educativo de El Agustino, obtuvo como resultado en el coeficiente de correlación Pearson 0,912 y un valor de  $p = 0,000$ , se acepta la hipótesis alterna y concluye que el clima organizacional se vincula significativamente con el estilo de liderazgo de los directivos. Por su parte Jiménez (2016), busco conocer la relación del liderazgo pedagógico con el trabajo en equipo de los maestros, encontrando una alta correlación ( $r = 0,803$ ) entre liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los maestros, obtuvo una significancia de 0.01 y  $p = 0.001 < 0.05$ . En conclusión, a mejor liderazgo pedagógico, se dará mejor trabajo en equipo.

El investigador Mestanza (2017), busco conocer la relación del liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño profesional de profesores en un colegio de San Juan de Lurigancho, encontrando una Chi-Cuadrado de .744; un valor mayor a 0.05; con un  $p$  valor  $> 0.05$ , rechazando la hipótesis alterna y concluyendo que no hay relación significativa del liderazgo pedagógico del director con el desempeño profesional de los profesores del colegio en San Juan de Lurigancho. La investigadora Cáceres (2016), busco determinar la relación el liderazgo pedagógico con el clima organizacional en un colegio de Chumbivilcas, obteniendo un valor chi experimental = 23.751 > chi crítico = 9.49 y valor de  $p = 0.000$ , inferior a 0.05 (nivel de significancia), aceptándose la hipótesis que, el liderazgo pedagógico tiene relación significativa con el clima organizacional.

La investigadora Hidalgo (2016), busco conocer cómo se relaciona el liderazgo directivo con el Clima Organizacional de un colegio de Mariscal Cáceres, descubrió un Chí Cuadrado de 33.772, más alto al Chí tabular en 9 grados de libertad = 16.919, indicando la dependencia significativa entre las variables mencionadas. Collantes (2015), busco indagar sobre el liderazgo transaccional y como se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores en la Agraria Lima, obtuvo un Rho de Spearman = 0.467\*\* y un  $p$  valor = 0.001 < 0.01, por lo tanto, el liderazgo transaccional tiene una relación directa y moderada con el clima organizacional. León (2013), busco delimitar como el clima organizacional se

vincula con los estilos de liderazgo del director en un colegio de Puente Piedra, encontrando un Pearson de 0,912 y un p\_ valor de 0,000, lo que permite concluir que el clima organizacional tiene una alta correlación con el estilo de liderazgo.

Los antecedentes internacionales relacionados a las variables, podemos indicar a Bravo (2017), busco determinar como el director ejerce su liderazgo pedagógico y sus características, en un centro educativo de Santiago de Chile, encontrando que el director debe tener buenas habilidades cognitivas, inteligencia emocional, social y fuertes valores, además conocimientos de pedagogía, administración y finanzas del colegio, lo hacen un líder pedagógico. Requena (2016), analizó cómo influye el desempeño de los profesores en el clima organizacional en un colegio de Carabobo, encontrando que la gerencia tradicional tiende a no resolver los problemas de la institución y no realiza las modificaciones necesarias, restringiendo las variaciones que se presenten, un directivo requiere conocer las limitaciones y lo que motiva a sus colaboradores, individualizando a cada uno, escuchándolos al decidir y delegar funciones en la institución.

Ulloa (2016), busco determinar las cualidades de los directivos en las instituciones educativas de buen rendimiento, que laboran en zonas vulnerables de Chile. Cuando los directivos asumen un liderazgo pedagógico, tienden a participar y acompañar a los profesores en los salones de clase, esto indican que es beneficioso, en especial contribuye al rendimiento del alumnado en general. Urzúa (2014) busco elaborar un proyecto de mejora a los problemas del liderazgo y al clima organizacional, a este respecto encontró un liderazgo rígido, que se relaciona con un clima de desconfianza, que no promueve el desarrollo de los colaboradores ni la comunicación entre los docentes y directivos.

Castillo (2014), busco cómo se ejerce el liderazgo pedagógico en un colegio de Cataluña, concluyendo que el liderazgo pedagógico ayuda a incrementar los aprendizajes de los alumnos, junto al rol de docentes, directivos y familiares. Chávez (2013), busco si el liderazgo influye en el clima organizacional en empresas del Ecuador, concluyendo que la actitud del directivo incide en un 70% del clima laboral e identificación de los colaboradores, también favorece la manera como se conducen e influye en conseguir los propósitos de colaboradores y metas de la institución. Mayor (2012), busco la relación del liderazgo de los directivos y clima institucional de los colegios del Municipio de Mara, encontrando una significancia =

-0,002, indicando una correspondencia baja y negativa significativa, señalando que el clima organizacional y estilos de liderazgo del director, presentan una baja relación y negativa significativa, configurando un clima autoritario paternalista.

Dentro de los teóricos se encontró a Murillo (2006) como se citó en Contreras (2016), proponiendo que las investigaciones sobre liderazgo educativo, prioricen la eficiencia y la identificación de dificultades educativas, para que se oriente, supervise y evalúe a maestros, mejorando al individuo y el currículo. También Murillo (2007) como se citó en Vaillant (2015), analizó las labores de los directivos en colegios de ocho países de Latino América, descubriendo que mayormente realizan labores burocráticas (36,4%), continúan las labores de liderazgo pedagógico (20,1%), labores vinculadas al progreso profesional (17,3%) y atención a los familiares de los estudiantes (16,1%). Asimismo, Murillo y Romano (2013) como se citó en Vaillant (2015), señalaron que en Latino América, los directivos realizan muchas labores, especialmente relacionadas a la administración y muy poco tiempo a acciones relacionadas con el liderazgo pedagógico, excepto Cuba.

En la misma línea Bolívar (2009) concluyó que se debe comprender, que el liderazgo es una actividad que lo puede ejercer cualquier persona y no son exigencias que solo lo pueden realizar unos cuantos. Asimismo, otros estudios realizados por Bolívar (2010) planteó que el liderazgo pedagógico, es la habilidad de influenciar en los demás y mueve a la institución hacia la optimización del aprendizaje de los estudiantes. Además, indico que el liderazgo pedagógico considera central la calidad de los aprendizajes y el logro de los mismos en los estudiantes, por lo tanto, es importante que los directivos fomenten lugares y ambientes que propicien los aprendizajes de los alumnos y docentes.

Otro estudioso como Rolff (2012b) como se citó en Contreras (2016), resaltó que el liderazgo pedagógico se relaciona con la mejora del estudiante y no se basa en la idea que dicho liderazgo se sustente en la coerción u obligación, sino en un modelo de convencimiento. Por tanto, el colegio y la mejora de los estudiantes, es un sistema que requiere más de un manejo pedagógico y no solo técnico. También señalo Rolff (2012b) como se citó en Contreras (2016), que un objetivo principal del liderazgo, es crear una institución que aprenda, por lo tanto, evolucione. Esto quiere decir que son los directores quienes impulsan, conciben y facilitan el logro de las metas planteadas, por lo que tienen un papel importante en la formación y mejora

de los estudiantes. Por tanto, los líderes pedagógicos capaces, son los que van a ayudar a lograr los cambios necesarios en las instituciones educativas.

Asimismo, Törnsén (2009) como se citó en Rodríguez y Gairín (2017), concluyo que el líder pedagógico lidera la enseñanza-aprendizaje, interviene directamente en el aprendizaje con visitas de clase, observación a maestros y el rendimiento de los alumnos. Así como se interesa por los elementos sociales, como la interacción entre maestros y educandos al momento de los aprendizajes. Por otra parte, Rodríguez (2011) y Touriñan (2013) como se citó en Rodríguez y Gairín (2017), señalaron que el liderazgo pedagógico, se centra en la calidad y eficacia del aprendizaje, como afectan los conocimientos y capacidades de los docentes, el aula de trabajo y el aprendizaje de los educandos.

González (2017) indicó que el aspecto educativo de los directivos se llama internacionalmente liderazgo pedagógico. Este promueve el concepto de mejorar la metodología en la enseñanza-aprendizaje, como tarea principal del director, incluso dejando subyugadas otras actividades. Leithwood y Riehl (2009) como se citó en Contreras (2016), señalaron que el liderazgo pedagógico es la acción de mover e influir en los demás para relacionar y alcanzar los propósitos y fines acordados en la institución educativa. Y también que es mantener con el personal una comunicación respetuosa, atendiendo las emociones y dificultades individuales. McColl-Kennedy y Anderson (2002), Leithwood y Riehl (2009) como se citó en Contreras (2016), indicaron que el liderazgo pedagógico contribuye en la satisfacción, apasionamiento y responsabilidad de los integrantes de la institución, observando avances académicos en los(as) alumnos(as).

En cuanto al liderazgo pedagógico, para la presente investigación la conceptualización que se asumió es la planteada por el MINEDU (2014), definición propuesta por Leithwood (2009) como citó el MINEDU (2014) señalando al liderazgo pedagógico, como la acción de mover e influir en los demás para coordinar y alcanzar los objetivos consensuados con el colegio. Por lo tanto, la escuela busca que todos sus alumnos logren los aprendizajes esperados sin excepciones. Se puede concluir entonces, que ser líder, es una habilidad de la persona para ejecutar y al mismo tiempo es una característica de la administración educativa, donde los líderes, que integran los cambios planteados por los directivos, son motivados a alcanzar las metas del centro educativo.

Las dimensiones del liderazgo pedagógico para el presente estudio, son las tomadas de Leithwood (1994) como se citó en Bolívar (2010) y son: Establecer rumbos, es comprender el entorno, monitorear, reunir información y transformarla para influir en los otros para que actúen de forma consciente. Desarrollar a las personas, el líder brinda información apropiada para mejorar el trabajo profesional y propicia nuevas perspectivas sobre los programas a desarrollar. Se muestra respetuoso por lo que necesitan y sienten los miembros de la institución, lo que favorecerá el apoyo a las actividades programadas. Y rediseño de la organización, aquí el líder genera un clima institucional de confianza en torno a valores y metas, reorganizando los equipos, las tareas y guía las mejoras en los procesos que se realizaran. Asimismo, promueve que todos los integrantes participen a la hora de decidir lo que puede afectar a la organización y el cumplimiento de las metas.

Asimismo, en la revisión de la bibliografía encontramos otros teóricos que plantearon dimensiones muy semejantes a las del estudio, entre ellos podemos mencionar a Robinson (2009) como se citó en Gajardo y Ulloa (2016), quien planteó: establecer objetivos, promover, participar en los aprendizajes y mejora de los docentes. Obtener y asignar los recursos estratégicamente. Asegurar el orden y ayuda pertinente. Y planificar, coordinar y evaluar los aprendizajes y currículo. Por su parte, Hallinger (2015) como se citó en Gajardo y Ulloa (2016), propuso tres dimensiones: Delimitar las actividades de la institución educativa, Gestionar la programación de los aprendizajes y mejorar el ambiente para los aprendizajes en el colegio.

Con respecto a la segunda variable, que es el clima organizacional, se tomó la conceptualización del investigador Berrocal (2007) quien lo conceptualizó como las cualidades del ambiente institucional, percibida de forma explícita o implícita de parte de los colaboradores y se presume que influye en el comportamiento de ellos. De lo antes señalado se estaría vinculando el clima organizacional a la apreciación de los colaboradores como si fuera una variable dependiente, que estaría influida por elementos del exterior aprehendidos por los colaboradores en su interrelación cotidiana.

Dentro de los teóricos que estudiaron el clima organizacional podemos señalar a Chiavenato (2000) como se citó en García (2009), que lo definió como los atributos del contexto laboral que son interpretados por los colaboradores de la

institución e influye sobre la conducta de ellos mismos. Para Brunet (2011) como se citó en Ramos (2012), el clima se refleja en los procesos organizacionales, así como en la estructura, tamaño, comunicación y manera de dirigir la organización. También Acero (2007) indicó que el clima afecta el rendimiento de los colaboradores y el resultado de las metas institucionales. Igualmente, García (2009) señaló que son los efectos en los colaboradores de las formas de relacionarse en su institución y como afectan las reglas, actitudes, creencias y el ambiente laboral.

Para Chiang (2010) como se citó en Aquije (2017), señala que el clima es parcialmente duradero, que es percibido por los integrantes, afecta el comportamiento y que presenta peculiares propiedades en sí mismo. Por su parte Eslava (2014) como se citó en Aquije (2017), definió al clima organizacional señalando que son como el grupo de particularidades que se pueden medir en un determinado centro de labores o institución, los cuales son identificados por todos los integrantes de la organización que laboran en él. Debido a esto, para los diferentes centros de labores es muy relevante el conocer el tipo de clima laboral que está presente en su organización, porque puede influir negativamente y perjudicar a la institución.

Finalmente, Alcocer (2003) como se citó en Aguado (2012), concluyo que el clima organizacional tiene como características restringir el entorno laboral, actúa en el comportamiento de los trabajadores, árbitra la institución y el comportamiento individual, es parcialmente duradera, se distinguen de una institución a otra y al interior de ella. Por tanto, el clima, distribuciones y caracteres de las organizaciones constituyen con los individuos, un sistema interdependiente y dinámico. El clima entonces se genera, puede intervenir en él y también puede conocerse para saber el desempeño de la organización. En resumen, expresa la ética, maneras y opiniones de los colaboradores sobre la institución, por lo tanto, les toca a los directivos conocerlo, para registrar los orígenes de las dificultades, preocupaciones e incomodidades que la perjudican, realizar cambios e intervenir donde se requiera y monitorearla para prevenir problemas.

Con respecto a las dimensiones del clima organizacional, en la presente investigación se utilizó las que fueron planteadas por Berrocal (2006) como se citó en Morocho (2010), señalando las siguientes: Identidad institucional, que es la identidad compuesta por propiedades colectivamente aceptadas por los

colaboradores de la organización. Relaciones interpersonales, que es la coexistencia agradable entre varones y mujeres en un ambiente institucional. Y Dinámica Institucional, que es la agrupación de interrelaciones, conductas y capacidades de un conjunto de individuos en distintas condiciones que constituye el cambio del mismo en un entorno organizacional.

En la revisión bibliografía sobre las dimensiones del clima organizacional encontramos a Ostroff (1993) como se citó en Aguado (2012), planteo diez dimensiones: apoyo, rol claro, decisiones en conjunto, interrelación entre colaboradores, valoraciones y retroalimentaciones, ajustamiento a los propósitos, solicitudes de la labor, moral e intranquilidad del conjunto laboral. También encontramos a Alcocer (2003) como se citó en García (2016), planteo seis dimensiones: se ciñe al medio, es observado por los integrantes de la organización, afecta en la conducta de los colaboradores, es intermediadora entre la estructura de la institución y la conducta de cada persona, las particularidades de la institución es más o menos duradera, es diferente dentro de la organización y entre instituciones y por último el sistema y peculiaridades de la institución, así como los integrantes son mutuamente dependientes y en cambio constante.

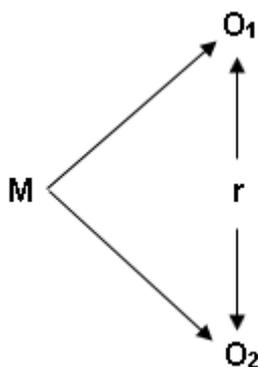
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio según su tipo, le correspondió ser básica, porque explora varios aspectos teóricos de las variables que se estudian. Asimismo, el diseño es no experimental porque no altera, ni modifica las variables, sino solo las observa en su medio natural. Con respecto al diseño es descriptivo correlacional, porque las variables se analizarán tal cual se encuentran y luego se correlacionarán entre ellas (Valderrama, 2015).

Las variables se analizarán con un enfoque cuantitativo, para esto se obtendrá información mediante instrumentos que cuentan con valides y confiabilidad, los datos que se recojan serán tabulados, ordenados y procesados para contrastar las hipótesis de estudio. La investigación propuso el uso del método hipotético, que se basa en la propuesta de investigación, que mediante la estadística de tipo inferencial permitirá corroborar las hipótesis planteadas para aceptarlas o rechazarlas.

La investigación tiene el esquema descriptivo correlacional, presenta el diagrama el siguiente:



**Figura 1: Esquema del diseño. Obtenido de (Sánchez y Reyes 2008).**

**Donde**

- M** = Profesores de las I.E. de Ventanilla
- O<sub>1</sub>** = Liderazgo pedagógico
- O<sub>2</sub>** = Clima organizacional
- r** = Relación entre las variables V<sub>1</sub> y V<sub>2</sub>

### **3.2. Variables y operacionalización**

Definición conceptual liderazgo pedagógico: El estudio realizado considero la definición de la variable Liderazgo pedagógico de Leithwood (2009) quien lo conceptualizó como: “Es la tarea de mover o influir en los demás con el fin de vincular y conseguir los objetivos y fines comparten en el colegio”.

La variable liderazgo pedagógico, operacionalmente se divide en tres dimensiones, a su vez se divide en 9 indicadores. El instrumento que se utilizó fue tomado de las investigaciones de Medina y Gómez (2014) y adaptado por el investigador, el cuestionario consta de 24 ítems.

Definición conceptual Clima organizacional: El estudio realizado considero la definición de la variable Clima organizacional de Berrocal (2006) quien lo conceptualizó como: “las cualidades del ambiente institucional, percibida de forma explícita o implícita de parte de los colaboradores y se presume que influencia en el comportamiento de ellos”.

La variable clima organizacional, operacionalmente se divide en tres dimensiones. A su vez se divide en 12 indicadores. El instrumento que se utilizó fue tomado de Berrocal, (2014) y adaptado por el investigador, el cuestionario consta de 19 ítems.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población objetivo fueron docentes de los centros educativos estatales de nivel secundario de Ventanilla. La población de la investigación está compuesta por 900 docentes, hombres y mujeres de los colegios de secundaria de Ventanilla. La muestra seleccionada fue de 105 profesores de los colegios secundarios de Ventanilla. Un criterio de inclusión de los participantes para el presente estudio, es la inscripción al Proyecto de Acompañamiento dirigido a profesores de la Región Callao. Son excluidos los profesores no inscritos en el Proyecto de Acompañamiento y aquellos que no dieron su consentimiento en la evaluación de la investigación. Al considerar la manera de elegir la muestra, el presente estudio efectuó el muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia e intencional.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

El estudio empleó como instrumento de recolección la encuesta, se adaptó dos cuestionarios para las variables, para liderazgo pedagógico, se adaptó un cuestionario diseñado por Medina y Gómez (2014). Es de escala ordinal, con una duración de 20 minutos, respuestas politómicas de tipo Likers: Siempre (S) Casi Siempre (CS) A Veces (AV) Casi Nunca (CN) Nunca (N), tiene tres dimensiones según la información teórica propuesta: Desarrollar a las personas, establecer rumbos y rediseño de la organización. Para clima organizacional, se tomó de base el cuestionario diseñado adaptado de Berrocal, S (2014), escala ordinal, con un tiempo de duración de 20 minutos, en promedio, las respuestas son politómicas de tipo Likers, Siempre (S) Casi Siempre (CS) A Veces (AV) Casi Nunca (CN) Nunca (N), consta de tres dimensiones según la información teórica propuesta: Identidad Institucional, Relaciones Interpersonales y Dinámica Institucional.

Para contextualizar los instrumentos a la población objetivo, los dos cuestionarios pasaron por un el juicio de expertos, consultándose a personas que conocen sobre los temas de investigación y corroborar así, si los ítems cumplen con los criterios de claridad, pertinencia y relevancia. Los validadores de los instrumentos fueron los Doctores y Magister, la Dra. Carolina Valenzuela Moncada, la Mg. Lourdes Yaque Rueda y la Mg. Patricia Díaz Gamarra. Luego de la validación, se realizó una evaluación de prueba a 20 sujetos de otro contexto educativo, pero con características parecidas a la muestra seleccionada. Luego las respuestas se procesaron con el programa SPSS y el coeficiente Alfa de Cronbach a los dos cuestionarios, después de los resultados se puede aseverar que los cuestionarios presentan una alta confiabilidad y son pasibles de aplicar.

### **3.5. Procedimiento**

Para la investigación, se revisó la bibliográfica sobre los temas de estudio, tomando en cuenta libros, artículos científicos y tesis relacionadas. Seguidamente se elaboró una matriz de consistencia para las variables, donde se contempló los instrumentos más adecuados a la población y poder responder a los objetivos planteados, esto posibilitó validar y obtener la confiabilidad de los cuestionarios, la validación se dio

por medio del criterio de expertos y la consistencia interna por medio de la confiabilidad.

Posteriormente a la recopilación de la información se calificó e ingreso los datos a la hoja de cálculo Excel, organizándose por las dimensiones de las variables y sus totales alcanzados en la muestra elegida. Seguidamente estos resultados se ingresan al software SPSS versión 23, donde se realizó el procesamiento de los datos recolectados de las variables, se presentaron en siete tablas de frecuencia. Luego se efectuó la prueba de normalidad para averiguar el estadístico que se utilizará para realizar la contrastación de las hipótesis. Y para concluir se realizó el análisis Inferencial donde se contrastó las hipótesis, para ello se empleó el coeficiente Rho de Spearman; que es el estadístico apropiado para la presente investigación, según la prueba de normalidad.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos de ambos cuestionarios, liderazgo pedagógico y clima organizacional se realizó por medio de tablas de tabulación. Para validar y procesar la información obtenida por medio de los instrumentos aplicados, se empleó el programa SPSS versión 23, las tabulaciones elaboradas, responden a los objetivos proyectados en la investigación, para tal efecto se aplicó el coeficiente Rho de Spearman. El criterio de confiabilidad de los instrumentos, se determinó por el coeficiente de Alfa de Cronbach. El procedimiento para determinar la confiabilidad de los instrumentos consistió en realizar una prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad, de la siguiente manera: Se seleccionó una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio. Se aplicó el instrumento, se recogió y tabulo los datos en Excel y se determinó la confiabilidad llevando los datos al SPSS.

El coeficiente de alfa de Cronbach obtenido resultó igual a 0.898 para el liderazgo pedagógico y para clima organizacional se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.944. La muestra estuvo conformada por 20 docentes pertenecientes a los colegios estatales de nivel secundaria del distrito de Ventanilla. Luego de conocer los coeficientes de Alfa de Cronbach se puede aseverar que los cuestionarios presentan una alta confiabilidad y son pasibles de aplicar.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los participantes del presente estudio fueron informados sobre las actividades que se realizarían por tanto fueron libres y autónomos en su participación. Debido a esto la relación investigador y colaborador estuvo intermediada con la verdad, por tanto, los colaboradores, dueños de la información, de manera intencional y libre la confieren al investigador. Por lo señalado, se puede revelar la minuciosidad de los procesos y circunstancias de la investigación, de esta manera los colaboradores comprendieron los objetivos, las actividades y el modo que se realizara su difusión.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

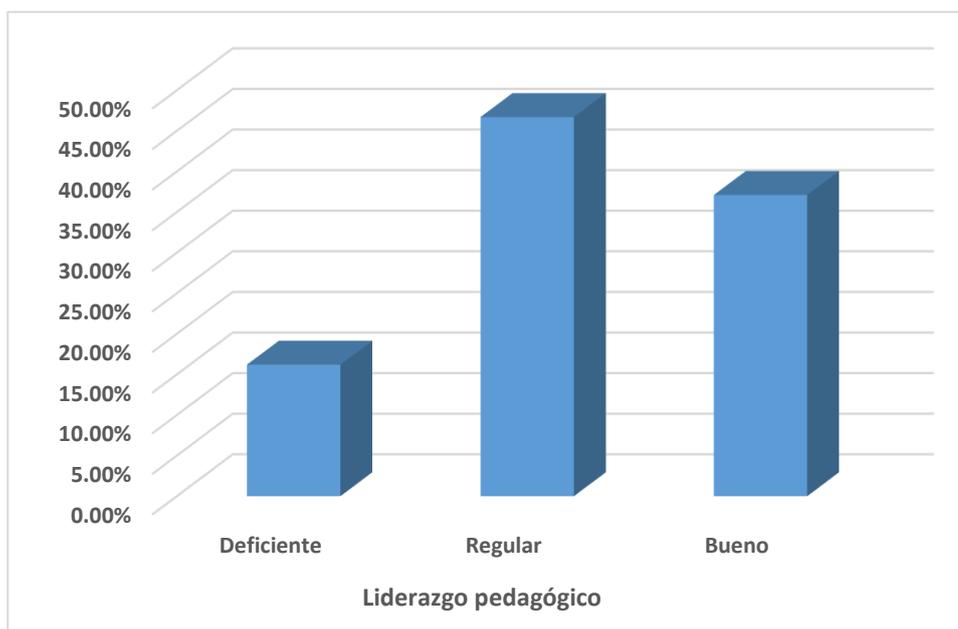
#### Descripción de la variable liderazgo pedagógico

Tabla 1

*Niveles del liderazgo pedagógico*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	17	16.2
Regular	49	46.7
Bueno	39	37.1
Total	105	100.0

Figura 2. Liderazgo pedagógico.



La tabla 1 y Figura 2, muestran a los profesores a quienes se les aplicó el cuestionario sobre liderazgo pedagógico; de los 105 evaluados, el 37.1% de los profesores distinguió un nivel bueno, en tanto que el 46.7% de los profesores distinguió un nivel regular y 16.2% de profesores distinguió un nivel deficiente. De

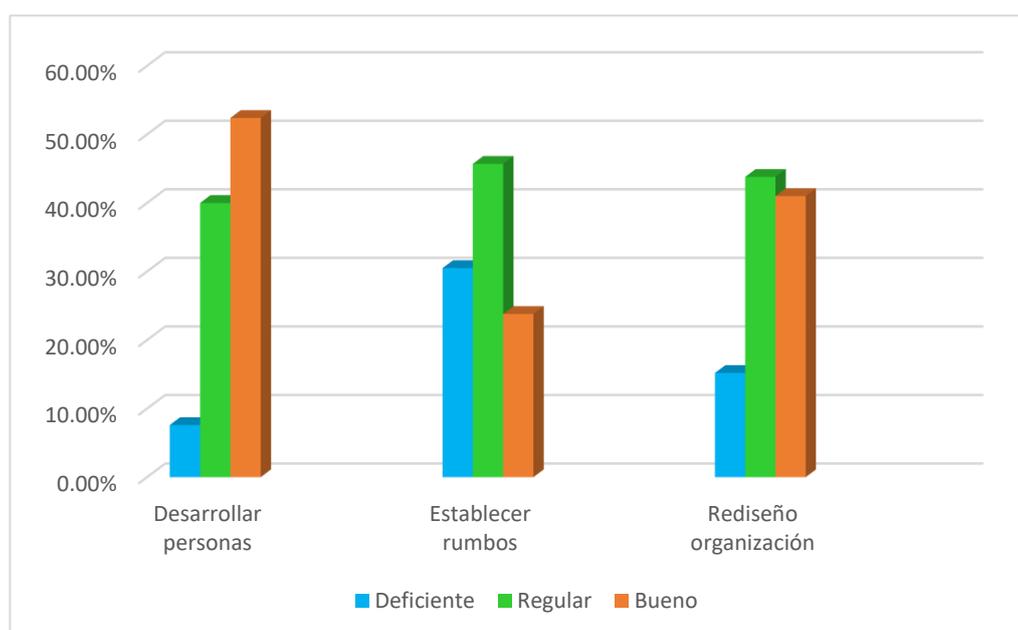
la información recabada en las encuestas se puede deducir que la mayoría de los profesores percibió que el liderazgo pedagógico en los colegios de secundaria de Ventanilla, se encontraría en un nivel regular, lo que revelaría la presencia de algunos problemas en la coordinación de las actividades de planificación de los educandos y la contextualización del currículo escolar en estas instituciones.

**Tabla 2**

*Niveles de las dimensiones de liderazgo pedagógico*

Nivel	Desarrollar a las personas		Establecer rumbos		Rediseñar la organización	
	F	%	F	%	F	%
Deficiente	8	7.60%	32	30.50%	16	15.20%
Regular	42	40%	48	45.70%	46	43.80%
Bueno	55	52.40%	25	23.80%	43	41%
Total	105	100%	105	100%	105	100%

*Figura 3. Dimensiones del liderazgo pedagógico.*



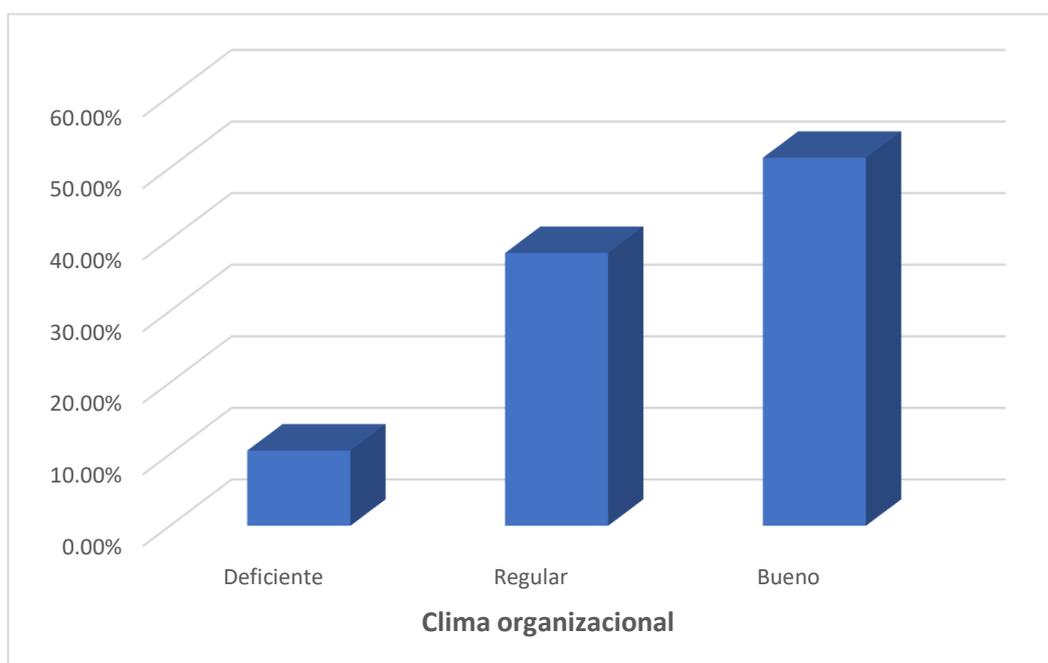
La tabla 2 y figura 3, señalan a los 105 profesores a quienes se les aplicó el cuestionario sobre la dimensión desarrollar a las personas, indicando que distinguieron en un nivel bueno, alcanzando un 52.4 %. Con respecto a la dimensión establecer rumbos percibieron un nivel regular, indicando un 45.7 % y por último la dimensión rediseño de la organización observaron un nivel regular con un 43.8 %.

**Tabla 3**

*Niveles del clima organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	10.5
Regular	40	38.1
Bueno	54	51.4
Total	105	100.0

*Figura 4. Clima organizacional.*



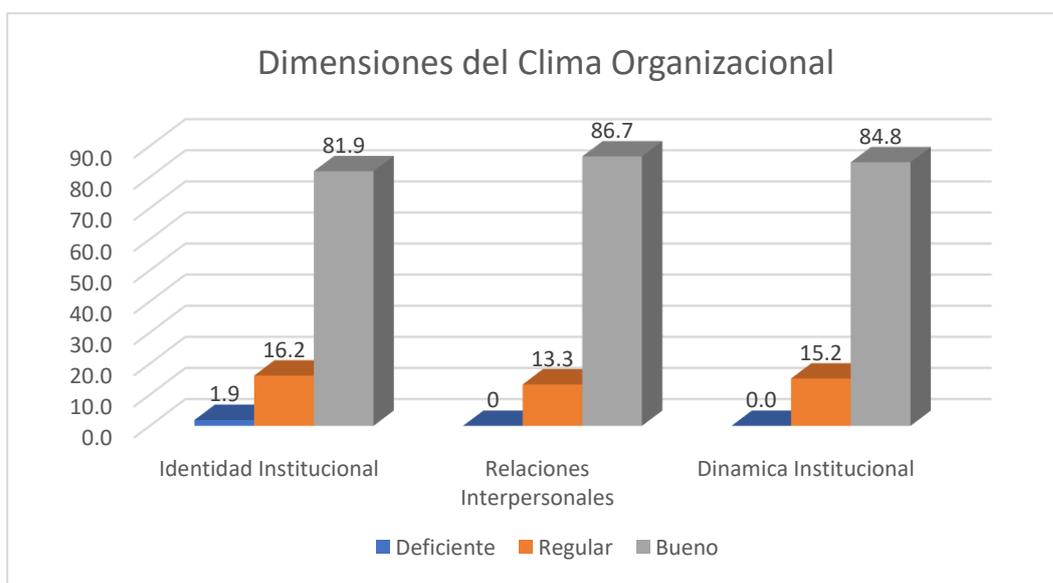
La tabla 3 y Figura 4, muestran a los docentes evaluados con el instrumento de clima organizacional; de los 105 evaluados, el 51.4% de los profesores indico un buen nivel, el 38.1% de profesores indico un nivel regular y 10.5% de profesores indico un deficiente nivel. De la información recabada en las encuestas se puede deducir que la mayoría de los profesores percibe un buen clima organizacional en los colegios de secundaria de Ventanilla, esto nos señalaría que existe una adecuada identidad, relaciones interpersonales y habilidades de afronte ante los cambios.

**Tabla 4**

*Niveles de las dimensiones del clima organizacional.*

Nivel	Identidad Institucional		Relaciones Interpersonales		Dinámica Institucional	
	F	%	F	%	F	%
Deficiente	2	1.9	0	0%	0	0%
Regular	17	16.2	14	13.3	16	15.2
Bueno	86	81.9	91	86.7	89	84.8
Total	105	100.0	105	100%	105	100%

*Figura 5. Dimensiones del clima organizacional*



La tabla 4 y Figura 5, muestran a los docentes evaluados con el instrumento de sobre las dimensiones como identidad institucional, de los 105 evaluados, el 81.9% de los profesores indico un buen nivel, el 16.2% regular y 1.9% deficiente. En relaciones interpersonales alcanza un nivel bueno el 86.7%. y el 13.3 regular. En dinámica institucional un nivel bueno el 84.8% y el 15.2% regular. De la información recabada podemos inferir que la mayoría de docentes se identifica con su institución, tiene buenas relaciones con sus colegas y siente una buena dinámica en la institución que labora en Ventanilla.

## Objetivo general

Conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL, 2016.

**Tabla 5**

*Cruzada de liderazgo pedagógico y clima organizacional*

		Clima Organizacional				
			Deficiente	Regular	Bueno	Total
Liderazgo	Deficiente	Recuento	9	2	6	17
Pedagógico		% del total	8,6%	1,9%	5,7%	16,2%
	Regular	Recuento	1	26	22	49
		% del total	1,0%	24,8%	21,0%	46,7%
	Bueno	Recuento	1	12	26	39
		% del total	1,0%	11,4%	24,8%	37,1%
Total		Recuento	11	40	54	105
		% del total	10,5%	38,1%	51,4%	100,0%

*Nota,* se muestran los datos descriptivos cruzados del liderazgo pedagógico y el clima organizacional.

La tabla 5, muestra a los 105 docentes evaluados, el 24.8% alcanzan un nivel bueno y regular tanto en liderazgo pedagógico como en clima organizacional. Y un 8.6% se encuentran en un nivel deficiente.

### Objetivo específico 1:

Conocer la relación entre la dimensión desarrollar a las personas con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL, 2016.

**Tabla 6**

*Cruzada desarrollar a las personas con Clima Organizacional*

		Clima Organizacional				
		Deficiente	Regular	Bueno	Total	
Desarrollar a las personas	Deficiente	Recuento	4	1	3	8
		% del total	3,8%	1,0%	2,9%	7,6%
	Regular	Recuento	6	21	15	42
		% del total	5,7%	20,0%	14,3%	40,0%
	Bueno	Recuento	1	18	36	55
		% del total	1,0%	17,1%	34,3%	52,4%
Total	Recuento	11	40	54	105	
	% del total	10,5%	38,1%	51,4%	100,0%	

*Nota,* se muestran los datos descriptivos cruzados de la dimensión desarrollar a las personas y el clima organizacional.

La tabla 6, muestra a los 105 docentes evaluados, el 34.3% alcanzan un nivel bueno, el 20% un nivel regular y un 3.8% un nivel deficiente en desarrollar a las personas y clima organizacional.

### Objetivo específico 2:

Conocer la relación entre la dimensión establecer rumbos con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL, 2016.

**Tabla 7**

*Cruzada establecer rumbos con Clima Organizacional*

		Clima Organizacional				
			Deficiente	Regular	Bueno	Total
Establecer rumbos	Deficiente	Recuento	10	12	10	32
		% del total	9,5%	11,4%	9,5%	30,5%
	Regular	Recuento	0	20	28	48
		% del total	0,0%	19,0%	26,7%	45,7%
	Bueno	Recuento	1	8	16	25
		% del total	1,0%	7,6%	15,2%	23,8%
Total	Recuento	11	40	54	105	
	% del total	10,5%	38,1%	51,4%	100,0%	

*Nota*, se muestran los datos descriptivos cruzados entre la dimensión establecer rumbos y clima organizacional.

La tabla 7, muestra a los 105 docentes evaluados, el 15.2% alcanzan un nivel bueno, el 19% un nivel regular y un 9.5% un nivel deficiente en establecer rumbos y clima organizacional.

### Objetivo específico 3:

Conocer la relación entre la dimensión rediseñar la organización con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios en una UGEL, 2016.

**Tabla 8**

*Cruzada rediseño de la organización con Clima Organizacional*

		Clima Organizacional				
			Deficiente	Regular	Bueno	Total
Rediseño de la organización	Deficiente	Recuento	9	3	4	16
		% del total	8,6%	2,9%	3,8%	15,2%
	Regular	Recuento	2	24	20	46
		% del total	1,9%	22,9%	19,0%	43,8%
	Bueno	Recuento	0	13	30	43
		% del total	0,0%	12,4%	28,6%	41,0%
Total	Recuento	11	40	54	105	
	% del total	10,5%	38,1%	51,4%	100,0%	

*Nota*, se muestran los datos descriptivos cruzados entre la dimensión rediseño de la organización y clima organizacional.

La tabla 8, muestra a los 105 docentes evaluados, el 28.6% alcanzan un nivel bueno, el 22.9% un nivel regular y un 8.6% un nivel deficiente en rediseño de la organización y clima organizacional.

## Resultados inferenciales

### Hipótesis general

H<sub>i</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico del director con el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico del director con el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

**Tabla 9**

*Correlación entre liderazgo pedagógico – clima organizacional*

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Liderazgo Pedagógico	Coefficiente de correlación	,362**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	105
		R	,266

*Nota*, se muestra el análisis correlacional entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional.

En la tabla 9, se indica que el p encontrado fue de 0.00 el cual es inferior a 0.05, de acuerdo a los resultados, se admite la hipótesis alterna. En conclusión, se pueden afirmar que la variable liderazgo pedagógico presenta una correlación positiva baja (Rho = 0.362) y significativa (p = 0.00) con la variable clima organizacional de acuerdo al análisis de los datos.

## Hipótesis específica 1

H<sub>11</sub>: Existe relación entre la dimensión desarrollar a las personas del director y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

H<sub>01</sub>: No existe relación entre la dimensión desarrollar a las personas del director y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

**Tabla 10**

*Correlación entre dimensión desarrollar a las personas y el clima organizacional*

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Desarrollar a las personas	Coefficiente de correlación	,321**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	105
		R	,165

*Nota*, se muestra el análisis correlacional entre desarrollar a las personas y el clima organizacional.

En la tabla 10, el p encontrado fue de 0.001 el cual es inferior a 0.05, en consecuencia, se admite la hipótesis alterna. Concluyéndose que la dimensión desarrollar a las personas, presenta una correlación positiva baja (Rho = 0.321) y significativa (p = 0.001) con la variable clima organizacional de acuerdo al análisis de los datos.

## Hipótesis específica 2

H<sub>12</sub>: Existe relación entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

H<sub>02</sub>: No existe relación entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

**Tabla 11**

*Correlación entre la dimensión establecer rumbos y el clima organizacional*

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Establecer rumbos	Coefficiente de correlación	,299**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	105
		R	,151

*Nota*, se muestra el análisis correlacional entre establecer rumbos y el clima organizacional.

En la tabla 11, el p encontrado fue de 0.002 el cual es inferior a 0.05, por estos resultados, se admite hipótesis alterna. En conclusión, según los resultados obtenidos se puede afirmar que la dimensión establecer rumbos, presenta una correlación positiva baja (Rho = 0.2,99) y significativa (p = 0.002) con la variable clima organizacional de acuerdo al análisis de los datos.

### Hipótesis específica 3

H<sub>13</sub>: Existe relación entre la dimensión rediseño de la organización y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

H<sub>03</sub>: No existe relación entre la dimensión rediseño de la organización del director y el clima organizacional en los colegios públicos de nivel secundario de Ventanilla 2016.

**Tabla 12**

*Correlación entre la dimensión rediseño de la organización y el clima organizacional*

		Clima Organizacional	
		Coefficiente de correlación	,437**
Rho de Spearman	Rediseño de la organización	Sig. (bilateral)	,000
		N	105
		R	,328

*Nota*, se muestra el análisis correlacional entre rediseño de la organización y el clima organizacional.

En la tabla 12, el p encontrado fue de 0.000 el cual es inferior a 0.05, debido a los resultados obtenidos se admite hipótesis alterna. En conclusión, se puede afirmar que la dimensión rediseño de la organización, presenta una correlación positiva moderada (Rho = 0.437) y significativa (p = 0.000) con la variable clima organizacional de acuerdo al análisis de los datos.

## V. DISCUSIÓN

En nuestra realidad, la educación presenta muchos problemas, como el bajo rendimiento de los educandos, las diferencias personales entre los docentes, administrativos, padres de familia y también con el(la) director(a) del colegio, que sin lugar a dudas afecta el ambiente de estudio de los(as) alumnos(as). En la actualidad, una de esas variables también es el liderazgo que presentan los directivos en los colegios, en especial el director, que debido al rol que tiene, puede influir positiva o negativamente en la calidad educativa de su centro. Asimismo, otra variable a considerar es el clima institucional del colegio, que puede según estudios realizados, ser influenciado por el liderazgo del director. Es, desde esta perspectiva que el presente trabajo se planteó como objetivo abordar la problemática del liderazgo, en especial el pedagógico y como se relaciona con el clima organizacional de la escuela.

Los temas señalados, son importantes para conocer la realidad actual de la educación, así como, la influencia del líder en los procesos de enseñanza de los docentes y por ende la mejora de los aprendizajes de los educandos. En este sentido, el estudio proyectó como objetivo general delimitar la concordancia entre el liderazgo pedagógico de directivos y el clima organizacional de los colegios públicos de secundaria de Ventanilla, 2016. Como todo estudio científico, una actividad que se realizó, es la discusión de los resultados encontrados con otros alcanzados u obtenidos en investigaciones anteriores, así como la contrastación de la información recabada con los enfoques teóricos que sirvieron de base para la presente investigación.

La hipótesis general del presente estudio fue, existe relación entre el liderazgo pedagógico del director con el clima organizacional en los colegios públicos secundarios de Ventanilla, 2016. Los datos recolectados de la muestra objetivo, señalan una correlación Spearman  $Rho = 0,328$ , indicando que hay una relación positiva pero baja entre las variables. Con respecto al p valor = 0.001, indica que es significativa la relación, entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional. Por lo señalado anteriormente, se desprende que se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ), pudiendo concluirse que existe una relación positiva pero baja entre las variables liderazgo pedagógico y el clima organizacional.

Los descubrimientos del estudio se relacionan, con Cáceres (2016), que también investigó el vínculo existente del liderazgo pedagógico y el clima organizacional; siendo los resultados hallados, un Chi cuadrado experimental = 23.751 es mayor al chi cuadrado crítico o teórico = 9.49, y el p-valor obtenido fue = 0.000, menor a = 0.05 grado de significancia, aceptándose la hipótesis alterna ( $H_1$ ), el liderazgo pedagógico tiene una relación significativa con el clima organizacional. Por lo tanto, se deduce que el liderazgo pedagógico del director influye de forma directa en la presencia de un clima organizacional adecuado o inadecuado. Si bien en ambos estudios, se encontró una influencia sobre el clima organizacional, en la muestra examinada, no se puede ser tan categórico al señalar la influencia del liderazgo pedagógico sobre el clima, debido a que la relación es baja, lo que podría indicarnos que hay otros factores intervinientes en la población estudiada.

Asimismo, los datos encontrados se relacionan, con la investigación de Hidalgo (2016), que busco conocer si hay relación del liderazgo directivo con el clima organizacional en el colegio de un distrito, encontrando un Chí Cuadrado = 33.772, superior al Chí tabular con 9 grados de libertad 16.919. Esto nos señala, que existe dependencia entre las dos variables y que también hay un grado de significancia entre liderazgo directivo y clima organizacional. Ambos estudios, reflejan el rol significativo del director sobre el clima organizacional del colegio, sin embargo, en el presente estudio no se puede descartar la influencia de otros factores debido a que la relación es baja, aunque significativa entre las dos variables estudiadas.

Los datos descriptivos obtenidos de la muestra de 105 docentes evaluados, indican que en la dimensión, desarrollar a las personas, el 52.4% de los maestros de las instituciones educativas lo ubican en un nivel bueno, el 40% señalan un nivel regular y solo el 7.6% indican un nivel deficiente. Esto nos muestra que, para los maestros, el(la) director(a) estimula el desarrollo emocional, ayuda a repensar la labor que realizan y respeta los sentimientos de sus docentes. En la dimensión establecer rumbos, un 45.7 % de los maestros, perciben un nivel regular en la capacidad del director de reconocer la dirección a seguir por la institución, el 23.8% un nivel bueno y para el 30.5% de los profesores, es un nivel deficiente. Se puede inferir, que la mayoría de maestros ven al director(a), como buen(a) comunicador(a) de la visión institucional, que fomenta compromisos y fija metas.

En cuanto, a la dimensión rediseño de la organización, el 43.8 % de los maestros indican un nivel regular en la habilidad del director para promover la participación y formación de equipos. Para el 41% de los maestros es un nivel bueno y solo el 15.2% de los maestros es un nivel deficiente. De la información recabada de los maestros, se puede inferir que ven al director(a) como una persona que promueve normas consensuadas, organiza las labores y fomenta la participación de todos al tomar decisiones. La información obtenida del estudio, es importante porque nos ayuda a visualizar como los docentes perciben a sus directores(as), si son lideres que tienen un vínculo emocional con su institución, si saben a donde los están dirigiendo y si promueve la participación de sus maestros en la toma de decisiones del colegio.

Comparando los resultados con las teorías que se tomaron en cuenta para la investigación, Murillo (2006), quien señalo la importancia de relacionar las habilidades del director(a), entre ellas, tomar en cuenta los intereses del profesorado en la búsqueda de eficiencia y la superación de las dificultades que se presenten, se obtuvo que el 84.8% de los maestros perciben que son tomados en cuenta en alguna medida en la toma de decisiones en la institución donde laboran. Con respecto a Bolívar (2010), quien plantea la habilidad de influir del director(a) en el grupo humano a su cargo y Leithwood y Riehl (2009) que indican, el liderazgo pedagógico es la acción de influir para alcanzar los objetivos y contribuir a la satisfacción, apasionamiento y responsabilidad de los maestros, la investigación encontró, que el 69.5% percibe que el(la) director(a) logra inspirar y fomentar en alguna medida a los maestros y comprometerlos con la institución.

Por otra parte, Törnsén (2009), señala que el líder pedagógico lidera la enseñanza-aprendizaje, interviene directamente en el aprendizaje, se interesa por los elementos sociales, como la interacción entre maestros y educandos al momento de los aprendizajes. La investigación logró determinar que, el 84.8% de los docentes evaluados indican que el(la) director(a) es una persona que promueve la participación de todos los integrantes de la institución, promueve el consenso, organiza las labores y fomenta la toma decisiones. Asimismo, consideran al colegio una institución efectiva que favorece y afianza los buenos resultados por los maestros y educandos, esto se relaciona con lo señalado por G. Rodríguez (2011) y Touriñan (2013), que indican al liderazgo pedagógico se centra en la calidad y la

eficacia del aprendizaje.

En cuanto a la hipótesis específica, la dimensión desarrollar a las personas y como se relaciona con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios de Ventanilla, 2016. El estudio encontró una correlación positiva baja ( $Rho = 0,347$ ) y significativa ( $p = 0.000$ ) entre las variables, estos resultados se asocian al estudio de Lecaros (2017), que busco como el liderazgo pedagógico se corresponde con el desempeño del maestro en un colegio de El Agustino, obteniendo un resultado en Pearson de 0,912 y un valor de  $p = 0,000$ , aceptándose la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el desempeño docente. De los resultados obtenidos, podemos deducir que, con respecto a la inteligencia emocional de los profesores de los colegios de Ventanilla, tiene alguna relación con el clima organizacional, pero no determina que sea bueno o no, en la institución.

Asimismo, McColl-Kennedy y Anderson (como se citó en Leithwood y Riehl, 2009) advirtieron la trascendencia que tiene el cuidado del líder con los integrantes de su organización, lo que mejora el vínculo con esta, disminuyendo el descontento e incrementando la productividad; siendo el líder un ejemplo en valores y prototipo del desarrollo individual y Leithwood y Riehl (2009), quienes señalaron que el líder interviene en la manera de percibir y proceder en el mundo (p. 26). Por lo tanto, la dimensión de la variable liderazgo pedagógico, desarrollar a las personas que obtuvo la investigación, se encontraría en desarrollo en los directivos de los colegios secundarios de Ventanilla, 2016, según la percepción de los docentes evaluados.

En cuanto a la hipótesis específica, la dimensión establecer rumbos con el clima organizacional de los colegios públicos secundarios de Ventanilla, 2016. Los datos del estudio establecieron una correlación positiva baja  $Rho = 0.321$  y significativa  $p = 0.001$  con el clima organizacional. Los hallazgos se pueden asociar con los de León (2013), quien relaciono al clima organizacional con el estilo de liderazgo del director en un colegio de Puente Piedra, encontrando un Pearson de 0,912 y un valor de  $p = 0,000$ . Concluyendo que el clima organizacional tiene una alta correlación con el estilo de liderazgo. En la presente investigación, se obtuvo una relación baja entre la capacidad de los(as) directores(as) de concebir los objetivos a lograr, reconocer nuevas posibilidades y comunicarlas, con el clima

organizacional, por lo que podríamos señalar, que existen otros posibles factores que estarían influyendo en el clima organizacional.

Asimismo, los resultados se relacionan con Aguilera (2011), quien señala que “el liderazgo afecta directamente el clima institucional (ambiente agradable, apoyo, cohesión e implicación de todos los colaboradores) de una organización. Las disposiciones, transparencia de objetivos y control de los líderes, redundan en una buena organización” (p. 428). Por lo tanto, la percepción de los docentes respecto a establecer rumbos, se encontraría en un nivel bajo, lo que señalaría que a los directivos aún faltaría mejorar su capacidad de decidir, coordinar, motivar y crear un adecuado clima institucional. Estos resultados, también se asocian con Medina (2014), quien refiere que es necesario lo indicado precedentemente, para lograr que los individuos se conciban como parte activa del colegio, de tal forma que se comprometan con las actividades programadas en la institución.

En la hipótesis específica, concordancia entre el rediseño de la organización de los(as) directores(as), con el clima organizacional de los colegios públicos de secundaria de Ventanilla, 2016. Se encontró una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,421$ ) y significativa ( $p = 0.000$ ). Esto reveló, un manejo promedio del autoanálisis, valoración y empleo de las TICs de los directivos, sobre el trabajo de los profesores y educandos. Estos resultados se relacionan, con Leithwood (2009); quien señaló que los directivos deben verificar, valorar y planificar los recursos necesarios para una adecuada enseñanza. Por último, Robinson (2006), manifestó que adquirir lo necesario para los profesores y estudiantes, demanda establecer la relevancia de los aprendizajes; crear lugares adecuados para la enseñanza y las obligaciones de los directivos, que beneficien al docente, por lo tanto, el adecuado desempeño en las aulas, también es responsabilidad de los equipos directivos.

En la misma línea, Jiménez (2016), busco conocer, como se relaciona el liderazgo pedagógico con el trabajo en equipo de los profesores, encontrando una correlación alta ( $r = 0,803$ ) del liderazgo pedagógico con el trabajo en equipo de los maestros y una significancia de 0.01 y  $p = 0.001 < 0.05$ . En conclusión, a mayor valor del liderazgo pedagógico, se dará un mejor trabajo en equipo. Estos resultados, se relacionan con la presente investigación, porque encontré, una influencia moderada de la capacidad de los(as) directores(as), de hacer de sus colegios, una institución efectiva en el apoyo y aseguramiento de los rendimientos

de los docentes y alumnos de la organización, en la generación de un clima organizacional adecuado para los integrantes de la escuela.

Para finalizar, debemos señalar que la presente investigación, si bien a estudiado dos variables conocidas y revisadas en otros estudios, no significa que ya no sean relevantes, en especial en estos momentos de grandes cambios en nuestra sociedad de post modernidad, donde el aspecto humano se deja de lado y solo nos preocupamos por los aspectos materiales, convirtiéndonos en personas indiferentes antes el otro, que también es importante, pues vivimos en una permanente interacción por medio de la tecnología, pero sin embargo cada vez más indolentes y fríos ante los infortunios de nuestros semejantes.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Con respecto a la hipótesis general, se pudo determinar la relación entre la variable liderazgo pedagógico del director y la variable clima organizacional, se aprecia, que existe una relación positiva pero baja, según el Rho de Spearman = 0,328 y una significancia del valor de  $p = 0.001 < 0.05$ , entre en los colegios públicos de secundaria en el distrito de Ventanilla, 2016; este resultado señala que hay una correlación baja entre las dos variables.

**Segunda:** En la hipótesis específica N° 1, se logró determinar, la relación entre la dimensión desarrollar a las personas y el clima organizacional de los colegios públicos estudiados, descubriéndose que existe una correlación positiva baja, según el Rho de Spearman = 0,347 y la significancia de  $p$  valor =  $0.000 < 0.05$ .

**Tercera:** Para la hipótesis específica N° 2, se logró determinar, la relación entre la dimensión establecer rumbos y el clima organizacional de los colegios públicos estudiados, descubriéndose que existe una correlación positiva baja, según el Rho de Spearman = 0,321 y una significancia de  $p$  valor =  $0.001 < 0.05$ .

**Cuarta:** En la hipótesis específica N° 3, se logró determinar, una relación entre la dimensión rediseño de la organización y el clima institucional de los colegios públicos estudiados, encontrándose que existe una correlación positiva moderada según el Rho de Spearman = 0,421 y una significancia  $p$  valor =  $0.000 < 0.05$ ; lo que indica una correlación moderada entre la dimensión con la variable.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere a las autoridades de la UGEL, donde se realizó el estudio, programar actividades de capacitación para mejorar las competencias de los directivos de las instituciones educativas, así como acompañarlos(las) de manera periódica y brindarles las orientaciones a las dificultades que se presenten. Fomentar en los(as) directores(as) su predisposición y buena actitud hacia los demás integrantes de la comunidad educativa, mediante reconocimientos por la buena labor que realizan.

**Segunda:** Se recomienda a los responsables de la UGEL, donde se realizó el estudio, diseñar programas que posibiliten la mejora de las habilidades interpersonales, en especial la inteligencia emocional, que según los resultados, casi la mitad de los docentes evaluados (47.6%), señalan que existen algunas dificultades en el trato que reciben o han recibido por parte de los directivos de los centros educativos.

**Tercera:** Asimismo, con el fin de encontrar nuevos métodos de fortalecimiento en especial el liderazgo de los directivos, que según los resultados, un tercio de los evaluados (30.5), refiere que en los centros educativos es ineficiente, se sugiere que los responsables de la UGEL, donde se realizó la investigación, realicen convenios con instituciones que puedan brindar la formación en las herramientas y habilidades de gestión, dirigidos tanto a los docentes como a los directivos de las instituciones.

**Cuarto:** Se recomienda a los responsables de la UGEL, donde se realizó el estudio, realizar supervisiones inopinadas en las instituciones educativas, para conocer la realidad in situ, los problemas que están ocurriendo en la comunidad educativa y posibilitar una mejora entre todos los integrantes, esto debido a que más de la mitad de los encuestados (59%), indicó que existen problemas en los cambios implementados y las tareas asignadas por los directivos de los centros educativos.

## REFERENCIAS

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Los Andes
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <http://hdl.handle.net/10017/11181>
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Aquije, Y. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10, Ugel 04, Ancón 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14996>
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Berrocal, S. (2007). *El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao*. [Tesis de Maestría, UNE]
- Bolívar, A. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5428>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47 (2), 253-275. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>

- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI Región*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>
- Cáceres, Y. (2016). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa "Daniel Estrada Pérez" de Santo Tomás-Chumbivilcas 2015-2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina del Cusco]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/1270>
- Campos, L. (2012). *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región callao*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/1127>
- Cancino, V. y Vera, L. (2016). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio*, 25 (94), 26-58. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/dBNywkDN8XYbcPJKPDYXfwd/?format=pdf&lang=es>
- Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 1-12. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1353Aparicio.pdf>
- Castillo, P. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de casos*. [Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona]. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO\\_ARMIJO\\_TESIS.pdf;sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO_ARMIJO_TESIS.pdf;sequence=1)
- Collantes, M. (2015). *Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima, 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5662/Collantes\\_CML.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5662/Collantes_CML.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Contreras, T. S. (2016). Propósitos y representaciones. *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*, 4 (2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME ecuatoriana*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/3244>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones*. Mc. Graw Hill
- Farías, S. (2010). *La influencia del liderazgo pedagógico en el Rendimiento escolar. Universidad de la Frontera Facultad de Educación y Humanidades -Chile*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Frontera]. <http://dspace2.conicyt.cl>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. *Avances de Investigación*. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*, (6), 1-13. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- García, M. (2016). *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa. La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación*, 1(2), 4-20. <http://www.re-doe.com/index.php?journal=reidoe&page=article&op=view&path%5B%5D=40>
- García, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL*

05 – San Juan de Lurigancho – 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5680/Garcia\\_zy.pdf?sequence=3](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5680/Garcia_zy.pdf?sequence=3)

González, M. T. (2017). Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers. *La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico*, (370), 6-11.  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/7854/7644>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc. Graw Hill.

Hidalgo, L. (2016). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12830/hidalgo\\_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12830/hidalgo_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jiménez, A. (2016). *Liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8374/Jimenez\\_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8374/Jimenez_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7434>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. <http://fch.cl/wp-content/>

León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n\\_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lupano, M. y Castro, A. (2006). *Psicod debate. Psicología, Cultura y Sociedad. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.* (6), 107-122.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara.* [Tesis de Maestría, Universidad de Zulia].  
<https://docplayer.es/47791386-Clima-organizacional-y-liderazgo-de-los-directivos-de-las-escuelas-del-municipio-mara.html>

Medina, A. y Gómez, R. (2014). *Perspectiva Educativa. El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.* 53 (1), 91-113.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333329700007>

Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 – callao.* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/1248>

Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director Y desempeño profesional docente En la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana.* [Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].  
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T\\_MAESTR%C3%8dA%20EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N\\_06050706\\_MESTANZA\\_SAAVEDRA\\_SEGUNDO\\_MANUEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T_MAESTR%C3%8dA%20EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N_06050706_MESTANZA_SAAVEDRA_SEGUNDO_MANUEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Ministerio de Educación del Perú, (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente: Directivos construyendo escuela*. MINEDU.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú, (2015). *Manual del Líder Pedagógico*. MINEDU.  
[https://www.ugel07.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/manual\\_del\\_lider\\_pedagogico.pdf](https://www.ugel07.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/manual_del_lider_pedagogico.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú, (2016). Callao: ¿cómo vamos en educación?  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5840/Callao%20c%3%b3mo%20vamos%20en%20educaci%c3%b3n%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morocho, L. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite santa rosa región callao [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/5670f6ff-ef71-4581-bf54-5a56cfa7bb68>
- Pintado, E. A. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Autores Nacionales.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. [Monografía, Universidad Nacional Abierta y A Distancia].  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=C48C42F6840B234117FE6CB0E9B25770.jvm1?sequence=1>
- Reyes, N. (2009). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/2df5f29c-1b3c-4ee7-a0f4-7d33414e400b>
- Requena, M. (2016). *Clima organizacional en el desempeño laboral del docente, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo].  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5734/1/mrequena.pdf>

- Robinson, V.M. (2006). Leadership. Leading & Managing. *Putting Education Back into Educational*, 12 (1), 62-75.  
[https://www.researchgate.net/publication/228343839\\_Putting\\_education\\_back\\_into\\_educational\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/228343839_Putting_education_back_into_educational_leadership)
- Rodríguez, G. (2011). Educación y educadores. *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*, 14 (2), 253-267.  
<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rodríguez, G. y Gairín, J. (2017). IJELM – International Journal of Educational Leadership and Management. *Influencia de las Prácticas de Liderazgo Pedagógico en las Prácticas Pedagógicas Docentes: caso en Chile de las Unidades Técnicas Pedagógicas*, 5 (1), 6-29.  
<https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/2469/1892>
- Rojas, A. (2014). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile].  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>
- Ulloa, S. (2015). *Caracterización de los directores/as de establecimientos educacionales de excelencia académica. Un estudio de la región del Biobío-Chile*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].  
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/399523/sfub1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ursúa, J. (2014). *La incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la escuela Villa San Ignacio*. [Tesis de Maestría, Universidad Alberto Hurtado].  
<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7890/MGDEUrzuapdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vaillant, D. (2015). Gestión Arte. *Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos*, (2), 31-35.  
<https://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/article/view/154/133>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Liderazgo pedagógico del director y clima organizacional de las instituciones educativas públicas de nivel secundario, Ventanilla 2016																																																																					
Autor: Pedro Alberto Rocha Flores																																																																					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																																																		
<p>Problema principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión desarrollar a las personas del director y el clima organizacional en las I.E. Públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional en las I.E. Públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión rediseño de la organización del director y el clima organizacional de las I.E. Públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión desarrollar a las personas del director del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión rediseño de la organización del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la dimensión desarrollar a las personas del director del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la dimensión desarrollar a las personas del director del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p> <p>H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la dimensión establecer rumbos del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo Pedagógico</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Dimensiones</th> <th style="width: 15%;">Indicadores</th> <th style="width: 10%;">Ítems</th> <th style="width: 10%;">Escala valores</th> <th style="width: 10%;">y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">Desarrollar a las personas</td> <td>Comunicación</td> <td>01,02</td> <td rowspan="6" style="vertical-align: middle;">5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca</td> <td rowspan="6" style="vertical-align: middle;">Deficiente: 24 a 89 puntos  Regular: 100 a 106 puntos  Bueno: 107 a 120 puntos</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de valores</td> <td>03,04</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td>05,06,07,08</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">Establecer rumbos</td> <td>Optimización de medios</td> <td>09,10,11</td> </tr> <tr> <td>Organización del tiempo</td> <td>12,13,14</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">Rediseño de la organización</td> <td>Armonización de recursos</td> <td>15,16</td> </tr> <tr> <td>Diversidad</td> <td>17,18</td> </tr> <tr> <td>Integración cultural</td> <td>19,20,21</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Integración activa</td> <td>22,23,24</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: Clima Organizacional</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Dimensiones</th> <th style="width: 15%;">Indicadores</th> <th style="width: 10%;">Ítems</th> <th style="width: 10%;">Escala valores</th> <th style="width: 10%;">y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle;">Identidad institucional</td> <td>Compromiso y pertenencia</td> <td>1,2,3,4</td> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle;">5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca</td> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle;">Deficiente: 19 a 74 puntos  Regular: 75 a 88 puntos  Bueno: 89 a 95 puntos</td> </tr> <tr> <td>Cohesión</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Participación</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle;">Relaciones interpersonales</td> <td>Comunicación</td> <td>9,10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valores e ideales</td> <td>11,12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td>13</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza</td> <td>14</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	y Rangos	Desarrollar a las personas	Comunicación	01,02	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca	Deficiente: 24 a 89 puntos  Regular: 100 a 106 puntos  Bueno: 107 a 120 puntos	Desarrollo de valores	03,04	Compromiso	05,06,07,08	Establecer rumbos	Optimización de medios	09,10,11	Organización del tiempo	12,13,14	Rediseño de la organización	Armonización de recursos	15,16	Diversidad	17,18	Integración cultural	19,20,21		Integración activa	22,23,24			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	y Rangos	Identidad institucional	Compromiso y pertenencia	1,2,3,4	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca	Deficiente: 19 a 74 puntos  Regular: 75 a 88 puntos  Bueno: 89 a 95 puntos	Cohesión	5,6	Participación	7	Satisfacción	8	Relaciones interpersonales	Comunicación	9,10			Valores e ideales	11,12			Cooperación	13			Confianza	14		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	y Rangos																																																																	
Desarrollar a las personas	Comunicación	01,02	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca	Deficiente: 24 a 89 puntos  Regular: 100 a 106 puntos  Bueno: 107 a 120 puntos																																																																	
	Desarrollo de valores	03,04																																																																			
	Compromiso	05,06,07,08																																																																			
Establecer rumbos	Optimización de medios	09,10,11																																																																			
	Organización del tiempo	12,13,14																																																																			
Rediseño de la organización	Armonización de recursos	15,16																																																																			
	Diversidad	17,18																																																																			
	Integración cultural	19,20,21																																																																			
	Integración activa	22,23,24																																																																			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	y Rangos																																																																	
Identidad institucional	Compromiso y pertenencia	1,2,3,4	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca	Deficiente: 19 a 74 puntos  Regular: 75 a 88 puntos  Bueno: 89 a 95 puntos																																																																	
	Cohesión	5,6																																																																			
	Participación	7																																																																			
	Satisfacción	8																																																																			
Relaciones interpersonales	Comunicación	9,10																																																																			
	Valores e ideales	11,12																																																																			
	Cooperación	13																																																																			
	Confianza	14																																																																			

	públicas de nivel secundario – Ventanilla, 2016.	I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.  H <sub>1</sub> : Existe una relación significativa entre la dimensión rediseño de la organización del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.  H <sub>0</sub> : No existe una relación significativa entre la dimensión rediseño de la organización del director y el clima organizacional de las I.E. públicas de nivel secundario – Ventanilla 2016.	Dinámica institucional	Estructura de normas	15,16		
				Monitoreo y supervisión	17		
				Responsabilidad	18		
				Recompensa	19		
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</b>				
<b>TIPO:</b> El tipo del estudio es sustantivo, correlacional y cuantitativo.  <b>DISEÑO:</b> El diseño es no experimental y el tipo corresponde al transeccional.	<b>POBLACIÓN:</b> En la presente investigación consta con docentes pertenecientes a los colegios de nivel secundario del distrito de Ventanilla – Región Callao.  <b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> En la presente investigación la población atendida la muestra será 105 docentes de los colegios de nivel secundario pertenecientes al distrito de Ventanilla - Región Callao.  La muestra, en la presente investigación es de tipo no probabilístico, intencional por conveniencia.	<b>VARIABLES:</b> Liderazgo pedagógico Clima organizacional  <b>TÉCNICA:</b> Para las dos variables: Encuesta.  <b>INSTRUMENTOS:</b> Para las dos variables: Cuestionario de actitudes con escala LIKERT, de acuerdo a la escala de valoración:  <b>AUTOR:</b> Liderazgo pedagógico, es Medina y Gómez (2014).  Clima organizacional, es Berrocal (2006).	Análisis descriptivo de las variables con sus respectivas dimensiones para procesar los resultados sobre percepción del liderazgo pedagógico y el clima organizacional, se presentan mediante: (6) tablas de frecuencia  Para la contrastación de hipótesis, se empleará el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman; debido a que la asociación entre las dos variables cuantitativas sigue una tendencia siempre creciente o siempre decreciente.				

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	Es la tarea de mover o influir en los demás con el fin de vincular y conseguir los objetivos y fines comparten en el colegio	Operacionalmente se divide en tres dimensiones, a su vez se divide en 9 indicadores y consta de 24 reactivos, cuya escala de respuesta fue ordinal polinómica, con cinco opciones de respuesta: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca.	<b>Desarrollar a las personas</b>	Comunicación	<b>Ordinal:</b>  5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca
				Desarrollo de valores	
				Compromiso	
			<b>Establecer rumbos</b>	Optimización de medios	
				Organización del tiempo	
				Armonización de recursos humanos y materiales	
			<b>Rediseño de la organización</b>	Diversidad	
				Integración cultural	
				Integración activa	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Son las cualidades del ambiente institucional, percibida de forma explícita o implícita de parte de los colaboradores y se presume que influencia en el comportamiento de ellos	Operacionalmente se divide en tres dimensiones. A su vez se divide en 12 indicadores y consta de 19 reactivos, cuya escala de respuesta fue ordinal polinómica, con cinco opciones de respuesta: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca.	<b>Identidad institucional</b>	Compromiso y pertenencia	<b>Ordinal:</b>  5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi nunca 1 = Nunca
				Cohesión	
				Participación	
				Satisfacción	
			<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación	
				Valores e ideales	
				Cooperación	
				Confianza	
			<b>Dinámica institucional</b>	Estructura y normas	
				Monitoreo y supervisión	
				Responsabilidad	
				Recompensa	

## ANEXO 3



### Cuestionario de liderazgo pedagógico

Estimado Maestro (a): El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información sobre el liderazgo pedagógico de su institución. Se garantiza total discreción y reserva.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: **M**  **F**

#### Instrucciones

En la siguiente escala, se presentan características sobre el clima organizacional. Por favor marque con un aspa (X), si tu respuesta es S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: A veces; CN: Casi nunca y N: Nunca en cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	AV	CN	N

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
		S	CS	AV	CN	N
<b>DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>						
1	La dirección dialoga con los docentes antes de implementar cambios en la institución educativa.					
2	La dirección dialoga con los alumnos antes de implementar cambios en la institución educativa.					
3	La empatía es un valor presente en la dirección de la institución educativa.					
4	Los profesores se sienten identificados con los valores de la institución educativa.					
5	Los directivos se sienten implicados en los cambios planteados para la institución educativa.					
6	Los docentes, personal y dirección trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.					
7	La dirección busca hacer cambios innovadores en la institución educativa.					
8	La dirección fomenta una cultura innovadora en toda la institución educativa.					
<b>ESTABLECER RUMBOS</b>						
9	El desarrollo integral de los estudiantes, es una competencia prioritaria para la dirección.					
10	La institución educativa requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.					
11	La dirección optimiza los recursos de su institución para resolver los problemas que se presenten.					
12	La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades de la institución educativa.					
13	Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de la institución educativa.					
14	La dirección ajusta la planificación horaria a las necesidades de la institución educativa.					
15	La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de la institución educativa.					
16	Las necesidades de la institución educativa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.					
<b>REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>						
17	La dirección es flexible a incorporar proyectos o programas nuevos en la institución educativa.					
18	La dirección diversifica las actividades anualmente para atender las necesidades de los estudiantes.					
19	La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.					
20	La dirección impulsa y estimula el uso de la tecnología en la institución educativa.					
21	El estudio en la institución educativa no es influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.					
22	La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.					
23	La institución educativa se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.					
24	La dirección fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios.					

Fuente: Tomado de Medina y Gómez (2014), adaptado por Pedro Rocha

Gracias por su colaboración.

## Cuestionario sobre clima organizacional

Estimado Maestro (a): El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información sobre el clima organizacional de su institución. Se garantiza total discreción y reserva.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: **M**  **F**

### Instrucciones

En la siguiente escala, se presentan características sobre el clima organizacional. Por favor marque con un aspa (X), si tu respuesta es S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: A veces; CN: Casi nunca y N: Nunca en cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	AV	CN	N

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
		S	CS	AV	CN	N
<b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>						
01	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional					
02	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas					
03	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa					
04	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes					
05	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.					
06	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.					
07	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.					
08	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
09	Existe un grato ambiente de trabajo.					
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general.					
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.					
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.					
13	Se percibe un espíritu de colaboración y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.					
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal.					
<b>DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>						
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.					
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.					
17	Existe apoyo y control adecuado a los miembros de la institución educativa.					
18	Los miembros de la institución educativa participan en la toma de decisiones y asumen sus labores.					
19	Existen estímulos en la institución por la labor realizada					

Fuente: Tomado de Berrocal (2006)

Gracias por su colaboración.

## ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE VARIABLES

Se aplica el alfa de Cronbach para el liderazgo pedagógico y el resultado es:

### *Estadístico de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	20

Se aplica el alfa de Cronbach para el clima organizacional, siendo su resultado:

### *Estadístico de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.944	20

### *Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Pedagógico	,088	105	,045
Clima Organizacional	,143	105	,000

## ANEXO 5

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>							
1	La dirección dialoga con los docentes antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
2	La dirección dialoga con los alumnos antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
3	La empatía es un valor presente en la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con los valores de la institución educativa.	X		X		X		
5	Los directivos se sienten implicados en los cambios planteados para la institución educativa.	X		X		X		
6	Los docentes, personal y dirección trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	La dirección busca hacer cambios innovadores en la institución educativa.	X		X		X		
8	La dirección fomenta una cultura innovadora en toda la institución educativa.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTABLECER RUMBOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El desarrollo integral de los estudiantes, es una competencia prioritaria para la dirección.	X		X		X		
10	La institución educativa requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.	X		X		X		
11	La dirección optimiza los recursos de su institución para resolver los problemas que se presenten.	X		X		X		
12	La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
13	Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de la institución educativa.	X		X		X		
14	La dirección ajusta la planificación horaria a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
15	La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de la institución educativa.	X		X		X		
16	Las necesidades de la institución educativa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La dirección es flexible a incorporar proyectos o programas nuevos en la institución educativa.	X		X		X		
18	La dirección diversifica las actividades anualmente para atender las necesidades de los estudiantes.	X		X		X		
19	La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.	X		X		X		
20	La dirección impulsa y estimula el uso de la tecnología en la institución educativa.	X		X		X		
21	El estudio en la institución educativa no es influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.	X		X		X		
22	La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
23	La institución educativa se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.	X		X		X		
24	La dirección fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Dr. Valenzuela Moncada, Carolina      DNI: 06926623

Lima, 19 de enero de 2016

Especialidad del validador: Metodóloga

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevanci a <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La dirección dialoga con los docentes antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
2	La dirección dialoga con los alumnos antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
3	La empatía es un valor presente en la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con los valores de la institución educativa.	X		X		X		
5	Los directivos se sienten implicados en los cambios planteados para la institución educativa.	X		X		X		
6	Los docentes, personal y dirección trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	La dirección busca hacer cambios innovadores en la institución educativa.	X		X		X		
8	La dirección fomenta una cultura innovadora en toda la institución educativa.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTABLECER RUMBOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El desarrollo integral de los estudiantes, es una competencia prioritaria para la dirección.	X						
10	La institución educativa requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.	X		X		X		
11	La dirección optimiza los recursos de su institución para resolver los problemas que se presenten.	X		X		X		
12	La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
13	Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de la institución educativa.	X		X		X		
14	La dirección ajusta la planificación horaria a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
15	La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de la institución educativa.	X		X		X		
16	Las necesidades de la institución educativa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La dirección es flexible a incorporar proyectos o programas nuevos en la institución educativa.	X		X		X		
18	La dirección diversifica las actividades anualmente para atender las necesidades de los estudiantes.	X		X		X		
19	La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.	X		X		X		
20	La dirección impulsa y estimula el uso de la tecnología en la institución educativa.	X		X		X		
21	El estudio en la institución educativa no es influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.	X		X		X		
22	La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
23	La institución educativa se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.	X		X		X		
24	La dirección fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mg. Díaz Gamarra, Patricia      DNI: 10506632

Lima, 04 de marzo de 2016

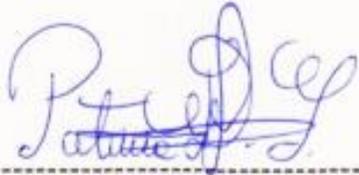
Especialidad del validador: Psicóloga educativa

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevanci a <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>							
1	La dirección dialoga con los docentes antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
2	La dirección dialoga con los alumnos antes de implementar cambios en la institución educativa.	X		X		X		
3	La empatía es un valor presente en la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con los valores de la institución educativa.	X		X		X		
5	Los directivos se sienten implicados en los cambios planteados para la institución educativa.	X		X		X		
6	Los docentes, personal y dirección trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	La dirección busca hacer cambios innovadores en la institución educativa.	X		X		X		
8	La dirección fomenta una cultura innovadora en toda la institución educativa.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTABLECER RUMBOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El desarrollo integral de los estudiantes, es una competencia prioritaria para la dirección.	X		X		X		
10	La institución educativa requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.	X		X		X		
11	La dirección optimiza los recursos de su institución para resolver los problemas que se presenten.	X		X		X		
12	La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
13	Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de la institución educativa.	X		X		X		
14	La dirección ajusta la planificación horaria a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
15	La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de la institución educativa.	X		X		X		
16	Las necesidades de la institución educativa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La dirección es flexible a incorporar proyectos o programas nuevos en la institución educativa.	X		X		X		
18	La dirección diversifica las actividades anualmente para atender las necesidades de los estudiantes.	X		X		X		
19	La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.	X		X		X		
20	La dirección impulsa y estimula el uso de la tecnología en la institución educativa.	X		X		X		
21	El estudio en la institución educativa no es influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.	X		X		X		
22	La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.	X		X		X		
23	La institución educativa se ve impulsada por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.	X		X		X		
24	La dirección fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Mg. Yaque Rueda, Lourdes      DNI: 08871117**

**Lima, 11 de junio de 2016**

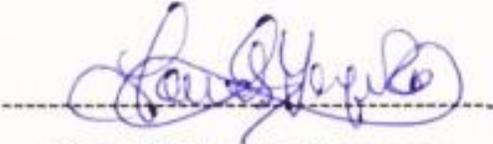
**Especialidad del validador: Psicóloga social y organizacional**

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>								
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	X		X		X		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	X		X		X		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	X		X		X		
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	X		X		X		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	X		X		X		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>								
9	Existe un grato ambiente de trabajo.	X		X		X		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general.	X		X		X		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.	X		X		X		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.	X		X		X		
13	Se percibe un espíritu de colaboración y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	X		X		X		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>								
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	X		X		X		
17	Existe apoyo y control adecuado a los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
18	Los miembros de la institución educativa participan en la toma de decisiones y asumen sus labores.	X		X		X		
19	Existen estímulos en la institución por la labor realizada	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Dr. Valenzuela Moncada, Carolina      DNI: 06926623

Lima, 19 de enero de 2016

Especialidad del validador: Metodóloga

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>							
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	X		X		X		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	X		X		X		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	X		X		X		
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	X		X		X		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	X		X		X		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Existe un grato ambiente de trabajo.	X		X		X		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general.	X		X		X		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.	X		X		X		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.	X		X		X		
13	Se percibe un espíritu de colaboración y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	X		X		X		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	X		X		X		
17	Existe apoyo y control adecuado a los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
18	Los miembros de la institución educativa participan en la toma de decisiones y asumen sus labores.	X		X		X		
19	Existen estímulos en la institución por la labor realizada	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mg. Díaz Gamarra, Patricia      DNI: 10506632

Lima, 04 de marzo de 2016

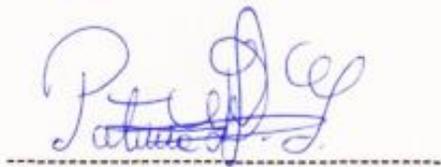
Especialidad del validador: Psicóloga educativa

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevanci a <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>							
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional	X		X		X		
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas	X		X		X		
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa	X		X		X		
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes	X		X		X		
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.	X		X		X		
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	X		X		X		
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	X		X		X		
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES</b>							
9	Existe un grato ambiente de trabajo.	X		X		X		
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general.	X		X		X		
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.	X		X		X		
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta.	X		X		X		
13	Se percibe un espíritu de colaboración y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	X		X		X		
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>							
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.	X		X		X		
17	Existe apoyo y control adecuado a los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
18	Los miembros de la institución educativa participan en la toma de decisiones y asumen sus labores.	X		X		X		
19	Existen estímulos en la institución por la labor realizada	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Mg. Yaque Rueda, Lourdes      DNI: 08871117**

**Lima, 11 de junio de 2016**

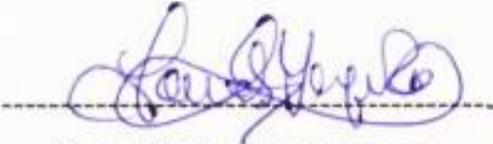
**Especialidad del validador: Psicóloga social y organizacional**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**

## ANEXO 6

### Matriz de datos

#### 1. Resultados de liderazgo pedagógico

ITEMS/SUJET	D1: Desarrollo a las personas								D2: Establecer rumbos								D3: Rediseño de la organización								TOTAL	SD1	SD2	SD3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1	4	4	4	4	4	5	1	2	5	5	5	4	4	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	89	28	26	35
2	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	110	33	40	37
3	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	104	33	36	35
4	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	111	34	39	38
5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	84	29	27	28
6	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	3	3	2	3	4	76	26	27	23
7	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	74	22	28	24
8	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	112	36	39	37
9	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	96	31	32	33
10	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	109	33	40	36
11	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	68	18	27	23
12	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	68	18	27	23
13	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	102	33	33	36
14	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	97	32	33	32
15	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	33	33	32
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	31	32	32
17	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	111	35	40	36
18	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	109	36	37	36
19	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	111	38	36	37
20	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	112	37	37	38
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	118	39	40	39
22	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	100	32	36	32
23	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	81	27	28	26

24	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	105	35	35	35
25	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	34
26	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	32
27	4	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	33
28	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	32
29	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	30
30	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	29
31	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	37
32	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	33
33	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	27
34	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	28
35	5	5	4	1	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	1	35
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	31
37	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	26
38	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	35
39	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	37
40	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	28
41	4	4	4	4	4	5	1	2	5	5	5	4	4	1	1	1	5	5	5	4	3	3	33
42	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	30
43	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	31
44	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	32
45	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	31
46	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	5	5	5	32
47	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	31
48	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	39
49	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	35
51	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	32
52	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	5	5	5	34
53	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	38

54	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	98	32	33	33	
55	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	33	33	32	
56	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	96	31	32	33	
57	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	109	35	40	34	
58	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	109	36	37	36
59	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	108	38	36	34	
60	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	109	37	37	35	
61	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	116	39	40	37	
62	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	103	32	36	35	
63	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	5	4	5	89	27	28	34	
64	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	101	35	35	31	
65	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	98	35	36	27	
66	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	2	89	31	31	27	
67	4	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	4	4	4	2	2	5	5	4	5	5	4	4	96	28	31	37	
68	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	100	34	34	32	
69	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	93	29	30	34	
70	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	83	28	30	25	
71	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	2	2	97	33	35	29	
72	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	97	31	33	33	
73	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	89	28	31	30	
74	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	85	27	27	31	
75	5	5	4	1	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	101	31	35	35	
76	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	96	29	32	35	
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	85	24	28	33	
78	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	109	34	38	37	
79	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	109	35	36	38	
80	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	91	28	27	36	
81	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	87	28	29	30	
82	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	81	26	29	26	
83	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	98	32	33	33	

84	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	92	27	32	33
85	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	97	34	32	31
86	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	107	37	36	34
87	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	107	38	35	34
88	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	110	37	40	33
89	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	100	34	34	32
90	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	110	35	38	37
91	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	112	37	39	36
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	96	32	34	30
93	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	101	35	35	31
94	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	104	37	32	35
95	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	108	39	37	32
96	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	95	34	34	27
97	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	101	35	33	33
98	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	102	35	32	35
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	112	40	40	32
100	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	108	39	39	30
101	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	108	39	37	32
102	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	100	34	34	32
103	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	107	37	36	34
104	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	95	34	34	27
105	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	98	32	33	33

## 2. Resultados del clima organizacional

ITEMS/SUJET	D1: Identidad Institucional								D2: Relaciones Interpersonales						D3: Dinámica Institucional					TOTAL	SD1	SD2	SD3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1	4	4	4	4	4	5	1	2	5	5	5	4	4	1	1	1	5	5	5	69	28	24	17
2	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	87	33	30	24
3	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	81	33	27	21
4	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	87	34	29	24
5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	66	29	21	16
6	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	61	26	20	15
7	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	60	22	21	17
8	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	89	36	30	23
9	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	31	24	20
10	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	87	33	30	24
11	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	54	18	21	15
12	4	3	2	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	54	18	21	15
13	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	81	33	24	24
14	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	77	32	24	21
15	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	33	25	20
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	31	24	20
17	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	89	35	30	24
18	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	87	36	27	24
19	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	88	38	27	23
20	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	89	37	28	24
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	93	39	30	24
22	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	80	32	28	20
23	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	65	27	21	17
24	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	83	35	26	22
25	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	83	35	26	22
26	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	75	31	24	20

27	4	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	4	4	4	2	2	5	5	4	73	28	27	18
28	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	79	34	26	19
29	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71	29	22	20
30	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	69	28	23	18
31	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	83	33	27	23
32	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	76	31	25	20
33	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	69	28	23	18
34	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	65	27	20	18
35	5	5	4	1	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	81	31	27	23
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	74	29	24	21
37	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	63	24	21	18
38	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	86	34	29	23
39	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	86	35	28	23
40	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	66	28	21	17
41	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	67	28	21	18
42	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	65	26	21	18
43	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	76	32	25	19
44	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	70	27	24	19
45	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	84	35	26	23
46	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	92	38	29	25
47	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	83	33	27	23
48	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	91	38	29	24
49	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	83	34	28	21
50	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	79	34	25	20
51	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	91	37	29	25
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	92	40	29	23
53	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	91	38	29	24
54	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	80	34	26	20
55	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87	32	30	25
56	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	80	34	25	21

57	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	81	34	27	20
58	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	90	37	30	23
59	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	80	33	27	20
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	40	30	25
61	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	88	37	28	23
62	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	83	35	25	23
63	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	82	37	25	20
64	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	82	35	27	20
65	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	84	36	27	21
66	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	34	24	20
67	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	82	34	26	22
68	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	85	37	27	21
69	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	89	37	28	24
70	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	89	38	28	23
71	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	89	39	27	23
72	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	83	36	25	22
73	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	81	34	26	21
74	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	83	35	26	22
75	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	85	36	27	22
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	90	40	26	24
77	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	81	35	25	21
78	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	81	34	24	23
79	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	39	30	25
80	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	87	37	28	22
81	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	89	38	28	23
82	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	82	36	25	21
83	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	82	33	28	21
84	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	91	39	28	24
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	32	24	20
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	32	24	20

87	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	80	34	26	20
88	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	84	37	26	21
89	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	83	34	27	22
90	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	81	33	26	22
91	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	83	33	28	22
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	40	30	25
93	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	91	39	29	23
94	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	86	36	28	22
95	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	34	25	20
96	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93	39	29	25
97	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	87	38	29	20
98	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	88	36	28	24
99	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	85	36	29	20
100	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	81	34	26	21
101	4	4	4	4	4	5	1	2	5	5	5	4	4	1	1	1	5	5	5	69	28	24	17
102	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	87	38	29	20
103	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	83	34	27	22
104	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93	39	29	25
105	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	91	39	29	23

## ANEXO 7



RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y DESARROLLO SAC

---

Callao, 02 de enero, del 2016

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Sr.  
**PEDRO ALBERTO ROCHA FLORES**  
Estudiante de la Universidad Cesar Vallejo

Presente. -

Estimado Sr. Rocha

Con mucho gusto le comunicamos a usted, que se hemos visto por conveniente autorizar la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada "Liderazgo pedagógico del director y clima organizacional en las instituciones educativas públicas de nivel secundaria – Ventanilla, Región Callao. Este trabajo lo podrá desarrollar en el Proyecto de Acompañamiento a los docentes de las Instituciones Educativas de la Región Callao, que actualmente venimos realizando.

Atentamente.

---

Ekaterina N. Reyes Mijailova  
Gerente  
Responsabilidad Social y Desarrollo SAC



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, JARAMILLO OSTOS, DENNIS FERNANDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "**Liderazgo pedagógico del director y clima organizacional en las instituciones educativas públicas de nivel secundaria - Ventanilla 2016**", cuyo autor es **Rocha Flores, Pedro Alberto (0000-0002-2059-522X)** constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido de 18%, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de octubre de 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JARAMILLO OSTOS, DENNIS FERNANDO DNI: 10754317 ORCID 0000-0003-0432-7855	