



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del liderazgo y clima organizacional en la
Institución Educativa Pública Juan Espinoza
Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Vásquez Nolasco César Augusto
Br. Rodríguez Barrientos Manuel Roberto

ASESOR:

Mg. González González, Dionicio Godofredo

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Administración de Talento Humano

PERÚ – 2017

DEDICATORIA

A Liliana Quispe Olarte, por ser la persona que me apoyó en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza constante, para ir cumpliendo con mi proyecto de vida orientado hacia el logro de mayores metas profesionales y personales.

A la Universidad Nacional César Vallejo, Sección de Posgrado, por ser un espacio académico de nuestra región y formar profesionales íntegros en la ética, capaces de orientar con éxito la práctica de la profesión y la vida cotidiana llena de vicisitudes.

A las autoridades de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano del distrito de Andahuaylas, por brindarme facilidades para la aplicación de los instrumentos de recojo de datos.

A los docentes, por su predisposición para el desarrollo de las encuestas que fueron aplicadas, actitudes favorables que permitieron el logro de los objetivos de la investigación.

Mi reconocimiento especial al Dr. Dionicio Godofredo González González, asesor de la presente investigación, por haberme dedicado su tiempo y haber perseverado las frecuentes consultas y apoyo incondicional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, exhibo ante ustedes el presente trabajo de investigación titulada: Gestión del liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017. Con el propósito de establecer la relación que existe entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional, describir y explicar por qué los directores presentan ciertas dificultades en el manejo de su personal docente y no logran los objetivos institucionales, fundamentalmente esta situación genera impactos negativos en el rendimiento académico de los estudiantes, porque los docentes no muestran compromiso con su trabajo, un clima laboral inadecuado afecta psicológica y físicamente a la comunidad educativa.

Presento en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos para su respectivo aprobación.

ÍNDICE

Pág.

| | |
|---|------|
| Página del Jurado..... | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación..... | vii |
| Índice..... | viii |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT | xi |
| I. INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1. Realidad problemática | 14 |
| 1.2. Trabajos previos..... | 17 |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema | 26 |
| 1.4. Formulación del problema..... | 38 |
| 1.5. Justificación del estudio | 39 |
| 1.6. Hipótesis | 40 |
| 1.7. Objetivos | 41 |
| II. MARCO METODOLOGICO..... | 42 |
| 2.1. Diseño de investigación | 43 |
| 2.2. Variables, operacionalización..... | 43 |
| 2.3. Población y muestra..... | 46 |

| | |
|--|-----|
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 46 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos | 47 |
| 2.6. Aspectos éticos | 47 |
| III. RESULTADOS | 48 |
| IV. DISCUSIÓN | 63 |
| V. CONCLUSIONES | 68 |
| VI. RECOMENDACIONES | 70 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 72 |
| VIII. ANEXOS | 78 |
| Anexo N° 01: Cuestionarios..... | 79 |
| Anexo N° 02: Matriz de consistencia | 82 |
| Anexo N° 03: Prueba de confiabilidad | 83 |
| Anexo N° 04: Matriz de validación | 87 |
| Anexo N° 05: Ficha técnica | 108 |
| Anexo N° 06: Aspectos administrativos | 114 |
| Anexo N° 07: Acta de aprobación..... | 116 |
| Anexo N° 08: Autorización para aplicar el instrumento..... | 117 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar el grado de relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017. El nivel de investigación fue correlacional y el diseño transeccional, se trabajó con una sola unidad de estudio. La población de estudio fue conformado por 80 docentes de nivel primaria y secundaria. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la encuesta para ambas variables y como instrumentos, los cuestionarios. Para el análisis inferencial de los datos se utilizó el Coeficiente de Correlación Tau "b" de Kendall, al 95% de nivel de confianza con la aplicación del software SPSS versión 20,0. Los resultados obtenidos demuestran que el 40% de docentes reportaron una gestión del liderazgo regular, 26,3% mala, 13,8% buena, 12,5% deficiente y 7,4% excelente. Por otro lado, 53,8% percibieron un clima organizacional medianamente positivo, 25% positivo y 21,3% negativo. En conclusión, la gestión del liderazgo se relacionó directamente con el clima organizacional ($r_{tb} = 0,741$; $p = 0,000$).

Palabras claves: Liderazgo directivo, clima organizacional, director, institución educativa.

ABSTRACT

The general objective of this study was to: Determine the degree of relationship between Leadership Management and the organizational climate at the Juan Espinoza Medrano Public Educational Institution - Andahuaylas district, 2017. The level of research was correlational and the transectional design was worked with a single unit of study. The population consisted of a total of 80 teachers (census) of the initial, primary and secondary levels. As data collection techniques, the survey was used for both variables and as instruments, the questionnaires. For the inferential analysis of the data, the Tau "b" Correlation Coefficient of Kendall was used, at a 95% confidence level with the application of SPSS software version 20.0. The results obtained show that 40% of teachers reported regular leadership management, 26.3% poor, 13.8% good, 12.5% deficient and 7.4% excellent. On the other hand, 53.8% perceived a moderately positive organizational climate, 25% positive and 21.3% negative. In conclusion, leadership management was directly related to the organizational climate ($r_{tb} = 0.741$, $p = 0.000$).

Keywords: Management leadership, organizational climate, director, educational institution.

I INTRODUCCIÓN

Introducción

La gestión del liderazgo a nivel de los centros educativos cumple un rol significativo en los diversos cambios que se producen en el clima organizacional, en la calidad de las prácticas pedagógicas y en el impacto que muestran sobre la eficiencia y eficacia del aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo con lo que menciona Leithwood y otros (2004) la gestión del liderazgo es exitoso cuando repercute positivamente en el aprendizaje de los educandos; este hecho demuestra dos afirmaciones: El liderazgo directivo es el segundo factor intra- escolar, después de la labor del profesor, que más favorece al logro de aprendizajes de los educandos. Por otro lado, los efectos del liderazgo habitualmente son mejores en entornos o ambientes donde se procura garantizar la calidad de aprendizajes. Es así que el rol que juega la gestión de liderazgo en las entidades educativas es de importancia fundamental para el logro de los aprendizajes esperados.

Desde el punto de vista, Gago (2006) afirmó que el liderazgo directivo en la gestión educativa es un componente concluyente para las instituciones educativas reflejadas en sus actitudes. Agregó que el liderazgo, influye directa e indirectamente en los procesos de aprendizaje; para ello, era necesario cumplir con ciertas acciones, tales como: visitas a las aulas, apoyo a los docentes, evaluación de las actividades escolares y monitoreo de las prácticas pedagógicas. Resalta además, que el líder aquella persona que logra los objetivos planificados con la participación proactiva de todo su personal; localiza el recurso necesario para garantizar que su personal dé lo mejor de sí; sin más condición que la responsabilidad asumida para ocuparse por un objetivo común.

Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2004) citado por Gago, resaltan la función esencial del líder, explicando que recae directamente las acciones de: proyectar el futuro y responder con alternativas de solución, incentivar y estimular al personal, plantear estrategias. El lidera es la persona idónea para guiar a los subordinados de manera adecuada para garantizar el logro de los objetivos institucionales.

En el Perú, Gonzales (2010) resalta la importancia del estilo de liderazgo

democrático ya que esta forma de orientar una institución educativa, permiten potenciar positivamente a los profesores, dándoles las condiciones oportunos para promover un apropiado de trabajo cooperativo, solidario y participativo, fundamentalmente de compromiso, donde pueden exhibir su misión, visión y objetivos colectivos conjuntamente con sus colegas y autoridades; actividades que conlleva inevitablemente a identificar los problemas de la entidad y plantear alternativas de solución, influyendo directamente en la conducción de la gestión educativa. Esta forma de gestión garantiza el logro de los objetivos planificados.

También tenemos el estudio realizado por Medina (2010), quien luego de un análisis profundo determina que los docentes solo consideran al director como una figura administrativa. Resalta la importancia del contexto centrado en un adecuado clima organizacional de estructura interna positiva, en el cual el liderazgo es importante como herramienta de formación de nuevos líderes de gestión que lleven una eficiente administración de la entidad educadora.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004) los procesos vividos por la mayoría de los países latinoamericanos; así como, los resultados de estudios diversos, muestran que el factor de la formación docente, es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera como se gestiona la educación, en los sistemas, las escuelas y las aulas. Sin buenos docentes no hay cambios posibles.

El grado de gestión del liderazgo directivo y el clima organizacional se reflejan en los impactos académicos de los estudiantes. Según los resultados de la Evaluación Censal en Educación, por regiones en el año 2016 Andahuaylas es uno de los lugares que muestra la media promedio baja en comparación a otras provincias de Ayacucho. Consecuentemente, se infiere que, la gestión del liderazgo de las autoridades se agota en las supervisiones administrativas a los docentes, en procesos formales, de acuerdo a un recetario exigido por el Ministerio de Educación, sin transparencia, ni información a los actores del sector; recientemente se ha incorporado la participación de la comunidad en la gestión educativa, para lograr evaluaciones de la gestión pertinente a las exigencias del

entorno escolar.

Por los procedimientos desarrollados, la investigación corresponde al paradigma cuantitativo, de nivel correlacional y diseño transeccional sobre una población muestra de 80 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. El procesamiento informático se realizó con el Software IBM-SPSS versión 20,0. El análisis descriptivo corresponde al cálculo e interpretación de las proporciones y el inferencial, y la determinación del Coeficiente de Correlación “r” de Pearson.

La elección del estadígrafo en mención tiene correlato con la distribución no normal de los datos según el test de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados fueron: Los resultados obtenidos demuestran que el 40% de docentes reportaron una gestión del liderazgo regular, 26,3% mala, 13,8% buena, 12,5% deficiente y 7,4% excelente. Por otro lado, 53,8% percibieron un clima organizacional medianamente positivo, 25% positivo y 21,3% negativo.

Contrastando la hipótesis se llega a la conclusión de que existe una relación directa entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017. Es decir, cuanto más apropiada es la gestión del liderazgo mejora el clima organizacional porque están comprometidos con la misión y visión de la escuela.

La presente investigación tiene la siguiente estructura: En el capítulo I, se ha considerado la problemática, los antecedentes, teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos.

El capítulo II, refiere el diseño de la investigación, las variables (operacionalización), población y muestra, técnicas e instrumentos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. Además se consideran: los resultados: procesamiento de los datos mediante cuadros estadísticos e interpretación de los datos, la discusión, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.1. Realidad problemática

En América Latina las reformas educativas en los años noventa han sido fundamentales en la gestión de liderazgo, los cuales se traslucen en la

transformación de los sistemas educativos, al pasar de órganos donde primaba el predominio la centralización a estructuras descentralizadas donde transfieren la toma de decisiones a los gobiernos regionales, municipios, locales y estas a las mismas instituciones educativas. En ese sentido el nuevo paradigma la gestión de liderazgo que se intenta situar en las entidades educativas orientadas al mejoramiento de los resultados, articulando los procesos de toma de decisiones y se dirige fundamentalmente a enriquecer las prácticas pedagógicas (Escamilla, 2006).

En este contexto, se define la gestión como *“un proceso participativo e integral que une todos los mecanismos necesarios para alcanzar las metas de las organizaciones, “una gestión donde los procesos educativos atraviesan las acciones y espacios, desde el aula hasta la vida institucional, desde el microcosmos estrictamente pedagógico, hasta los diversos universos, dimensiones y procesos que hacen posible una enseñanza y unos aprendizajes con determinadas características”* (Andrade, 2003, p.15).

La gestión del liderazgo, orientada a la mejora de logros educativos, tiene entre sus componentes el clima organizacional, la actualización y capacitación continua de los docentes y la convocatoria permanente a los estudiantes a ser los propios protagonistas de sus aprendizajes; sin embargo en la generalidad de los casos estudiados este nuevo tipo de gestión solo se queda en el clima organizacional. Pues para los otros componentes se requieren políticas públicas que no existen. Sin embargo debemos resaltar que las relaciones interpersonales, tanto docente-docente o docente-estudiante depende en gran parte del compromiso, la motivación y la identidad de los protagonistas con los procesos pedagógicos en los que están inmersos, cuando estas no son óptimas los logros son deficientes.

La gestión del liderazgo, en la educación peruana es un tema poco conocido, a pesar de ser mencionada con mucha frecuencia; tampoco el Ministerio de Educación presenta una visión única sobre el tema. Los aportes que realizó la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011) son: La gestión, concebida como un conjunto de ideas más o

menos estructuradas, es relativamente reciente. No hay un programa estructurado, sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos, otros ponen el énfasis en la interacción entre las personas y hay quienes relacionan gestión con administración. (p. 20).

El tema de la gestión va más allá de la promoción de las relaciones interpersonales o de gestiones administrativas, la gestión tiene que ver con todos los procesos en los que se desenvuelven los miembros de una comunidad educativas, que para lograr objetivos, debe tener visiones a largo plazo de las formas de educación que se brindan en el centro educativo, para Vargas (2010), la gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve.

En el distrito de Andahuaylas, la conflictividad de la Institución Educativa es producto de las relaciones inequitativas que se dan entre los miembros de la comunidad educativa, expresada en la intolerancia frente a los distintos y la incompreensión de las acciones de los "otros", aspectos que impiden el logro de los objetivos institucionales. En la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017, se visualiza que los directivos evidencian limitaciones en cuanto a la administración (gestión) educativa, fundamentalmente en el cumplimiento oportuno de la presentación de los documentos, lo hacen raras veces, y en algunos casos como gestión de firma de convenios nunca lo hicieron; hechos que se reflejan en: Presencia frecuente de desgobierno, falta de liderazgo. Ausencia de capacidades de innovación para revertir la crisis educativa en calidad de sus resultados, práctica de actitudes autoritarias, falta de apoyo del personal dependiente. Desconocimiento de la importancia de las estrategias de negociación, motivación y recompensa con su personal, desmotivado y sin identidad institucional, los administrativos no tienen una formación especializada para responder a las exigencias de la escuela actual, porque trabajan sin criterio, ni eficacia, excesiva burocracia en la gestión educativa, situación que no se afronta con pertinencia, no existe una relación armoniosa con los padres de familia, porque

no están fijadas las metas institucionales. A esta realidad se añade que la institución no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional actualizado, tampoco con programas de articulación académica entre docentes y padres de familia, ni programas interculturales, a pesar de que el 90% de sus estudiantes tienen origen cultural distinto. La falta de iniciativa para promover procesos de emulación entre docentes que permita aprovechar las mejores capacidades y alcanzar mayores logros, además no cuenta con programas de capacitación docente específicos en metodologías educativas, por ello aún se sigue aplicando estrategias desfasadas e incoherentes, que impiden una eficaz transmisión de conocimientos; a ello se suma, la incompreensión de los modelos educativos impuestos por el Ministerio de Educación. En términos generales la autoridad educativa presenta limitaciones en cuanto al cumplimiento de sus funciones y el ejercicio de sus competencias.

Consecuentemente, no existe interacción proactiva entre los actores del hecho educativo, a pesar de reconocer a la educación como principal agente de ascenso social y económico. Los padres no inciden para que la institución educativa y sus hijos tengan mejores desempeños, y por ende garantizar buenos ciudadanos.

Esta realidad es de interés, por ello, el presente trabajo se focalizará en la identificación de prácticas de gestión del director, relacionadas a los niveles de desempeño docente, en base a estándares de calidad educativa.

1.2. Trabajos previos

Las investigaciones realizadas, sobre el clima organizacional y la gestión de liderazgo en las instituciones educativas es limitada; sin embargo, hay investigaciones afines, los que respaldan, y dan soporte teórico al presente trabajo de investigación.

Internacional

De acuerdo con Flores (2013) en su estudio titulado: Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de decisiones de los coordinadores académicos de una universidad privada de la ciudad de Guatemala. El propósito de su trabajo de investigación fue establecer si existe correlación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones. El tipo de investigación desarrollada por el investigador fue

descriptivo correlacional. Asimismo, la técnica e instrumento utilizado para recopilar información fue la encuesta y el cuestionario. La población y muestra se tomó en cuenta a 36 coordinadores. El tipo de muestreo fue no probabilístico, y la técnica por conveniencia. La metodología estadística que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Pearson con el apoyo del Excel. La conclusión a la que llegó fue que no hay correlación significativa entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones. Además, exhortó que es de importancia fundamental que los coordinadores desarrollen habilidades, capacidades, destrezas y actitudes de liderazgo de manera que puedan conducir a sus subordinados de manera eficiente hacia el logro de los objetivos previstos.

Otro estudio interesante y actual fue el de Raxuleu (2014) quien en su trabajo de investigación titulada: Liderazgo del director y desempeño docente de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala, se propuso como objetivo central explicar la correlación del liderazgo del director con el desempeño docente. El estudio fue de tipo básico, descriptivo correlacional. Para recopilar información utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. La unidad de estudio estuvo conformada por 237 personas. El muestreo que utilizó fue no probabilístico aleatorio simple. Las conclusiones a las que llegó fueron: existe correlación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño pedagógico porque los directores mediante las gestiones que desarrollan en los centros educativos necesariamente influyen de manera positiva o negativa en las acciones pedagógicas de los docentes. En lo que respecta al desempeño de los profesores, ellos obtuvieron una calificación global de eficiente en el desempeño docente; de este resultado se infiere que cuando los directores impactan positivamente en el trabajo de sus docentes, sus resultados son satisfactorios. Los aspectos en los que se desarrollaron con eficiencia los docentes fueron: la práctica frecuente del aprendizaje cooperativo, el uso de recursos didácticos (medios y materiales), el desarrollo y fortalecimiento de la atención, la motivación adecuada. Los desempeños deficientes fueron: la planificación, lo que han previsto no lograron concretar al 100%; el reforzamiento, este aspecto que en la educación es tan lo desarrollaron de manera esporádica; la

comunicación en gran parte fue limitada, esto implica que no se da una atención personalizada a los estudiantes, y uso de la tecnología también fue restringida.

Otro trabajo que se ha considerado como antecedente es de Escobar (2014) quien desarrolló la tesis: Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala. El objetivo de la tesis fue establecer el tipo de estilo de liderazgo que practican los directores. El estudio fue de tipo descriptivo, comparativo. Utilizó como instrumento para el recojo de los datos el cuestionario. La población estudiada se constituyó por 64 personas. La conclusión a los arribó fue: El estilo de liderazgo que ejerce primordialmente en directivos de los entes educadores de nivel medio diversificado es autocrático superando al estilo liberal que tiene una calificación del nivel medio. Finalmente, es importante distinguir que los directivos de los entes educadores transmitan a sus colaboradores un liderazgo que promueva la democracia, debido a que estas autoridades tienen contacto directo con sus colaboradores en la que puede incidir negativamente con un alto nivel de autoritarismo.

También, Cabrera (2014) en su trabajo de investigación titulado: Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Zacapa-México. La finalidad de la investigación fue identificar el perfil de liderazgo que practican los coordinadores. El tipo de investigación es básica, de nivel descriptivo correlacional. Para el recojo de datos se utilizaron los siguientes instrumentos: Test de Liderazgo, Test de Inteligencia y el cuestionario. La muestra fue conformada por 24 personas. Los resultados de la investigación demostraron que los coordinadores practican el estilo de liderazgo autocrático. Las conclusiones a los llegó son: Identificó que los coordinadores profesan el estilo de líder autócrata encaminado a las funciones más que los miembros de la organización. Asimismo se demostró que la comunicación utilizada para la transmisión de información es deficiente. Finalmente, gran parte de los coordinadores consideran conveniente mejorar los niveles de motivación del personal dentro de la organización.

Desde el punto de vista de Contreras y Jiménez, L (2016) en su trabajo de investigación titulado: Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca; de la Universidad de Rosario. Bogotá – Colombia. El objetivo del estudio fue correlacionar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional. La investigación fue de tipo básica, nivel descriptivo – correlacional - transeccional. Los instrumentos utilizados para el recojo de información fue el Test de Adjetivos de Pitcher y la Escala del Clima Organizacional. La población y muestra estuvo conformada por un total de 130 personas. De acuerdo a los resultados, la entidad estudiada muestra problemas o falencias en el liderazgo y clima organizacional por tal motivo deben ser intervenidos prioritariamente; asimismo, registran un desconcierto mayoritario en la forma de ejercer el liderazgo, muchos de ellos combinan diferentes actitudes, conforme a las circunstancias que se presentan. Sus conclusiones a las que arribó son: Hay una inclinación clara de los líderes hacia el estilo de liderazgo no deseable. Asimismo, los factores positivos que se muestran en varios de sus líderes es el reflejo de la práctica de liderazgo deseable, a partir de ello se puede desarrollar el cambio, la transformación, mejorar el ambiente laboral frente a los factores negativos que van en contra del éxito institucional.

Nacional

Para León (2013) en su estudio denominado: El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra; de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La finalidad fue establecer la correlación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo. El diseño de su investigación fue transeccional, correlacional, causal, bivariada, transversal; los instrumentos que utilizó para la recolección de datos fueron dos cuestionarios estructurados. La población y muestra constó por un total de 27 personas. El resultado al que arribó fue: Existe una correlación muy alta entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo. Las conclusiones son: El clima organizacional articulado a la dimensión de gestión presenta una correlación significativa alta; en efecto, la correlación es buena, del mismo modo, hay una relación directa con los procesos de comunicación, esta correlación es muy buena;

también demostró que hay una relación significativa positiva con el trabajo comunitario, existiendo una correlación buena. Por lo tanto, si la gestión del liderazgo es adecuado entonces mejora ostensiblemente el clima organizacional.

Como demuestra Espinoza (2017) en su trabajo de investigación denominado: Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016; de la Universidad Peruana Unión, Lima. El estudio realizado tuvo como objetivo establecer si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente. La investigación fue de enfoque cuantitativo, sostenido en los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. La población y muestra estuvo conformado por 60 docentes, cuyos datos fueron recopilados a través de los instrumentos test de liderazgo, MLQ 5X Corta; test de clima organizacional, y test de desempeño docente. Entre otros resultados a los que arribó, muestra la existencia de una correlación inversa y predictor significativo del desempeño docente. Además, existe una relación directa y predictor significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. El liderazgo transaccional no es predictor del desempeño docente. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: El clima organizacional en los centros educativos de nivel inicial es negativo, nada apropiado para formar niños, la causa central es la forma como se gobierna. Sin embargo, los datos obtenidos demuestran que los directores tienen una propensión hacia el liderazgo transformacional, favoreciendo el desarrollo de un buen desempeño docente, lo cual es contradictorio. Asimismo el clima organizacional en los centros educativos es negativo, en consecuencia no existe actitudes de trabajo conjunto, tampoco una adecuada comprensión de sistema organizacional y finalmente es importante destacar que este trabajo de investigación contribuye a explicar la cruda realidad que atraviesan las instituciones educativas, situación crítica que requiere con urgencia su intervención por parte de las autoridades externas, para hacer el seguimiento respectivo.

Por otro lado, Guillen (2016) en su estudio denominado: Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua, 2015; de la Universidad César Vallejo, Ica. La finalidad de la investigación fue establecer la correlación de la

gestión directiva y el clima organizacional. La investigación es de diseño descriptivo correlacional. Para recoger información se tomó una muestra de 38 empleados de la Autoridad Nacional del Agua mediante una encuesta con su instrumento el cuestionario. Los resultados indican que consta una correlación directa entre la gestión directiva y clima institucional, es decir cuando hay una buena gestión del líder, corresponde un buen nivel de clima organizacional; al nivel deficiente gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima organizacional. Finalmente se llega a la siguiente conclusión: existe correlación directa entre la gestión del director y el clima organizacional.

Jerí y Dextre (2016), en su trabajo de investigación desarrollado bajo el título de: El clima organizacional aplicando el endomarketing en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)-Lima, plantearon como objetivo maximizar el clima laboral a un 70%, utilizando como recurso de calidad el endomarketing. Es una investigación de enfoque cualitativo. La muestra para el recojo de información estuvo conformado por 21 trabajadores. La técnica e instrumento utilizado fue la encuesta y el grupo focal. Los resultados del diagnóstico a las que arribaron, es que la situación del clima organizacional no es el óptimo, si bien no hay conflictos graves, pero hay falta de compromiso con su labor del 30% de los trabajadores; por ello, se plantea como una alternativa, aplicar el endomarketing para minimizar las dificultades, ya que se trata de una institución privada, que se mantiene con sus ingresos propios; por ello la comunicación amable, amena, responsable y comprometida es necesaria y fundamentalmente la coordinación fluida entre los trabajadores; aquí está en juego la imagen y el posicionamiento como la mejor universidad de la región de Ayacucho. Las conclusiones a las llegaron son: El personal tiene cierto grado de falta de motivación en el trabajo cotidiano, es un tema de comunicación. Los trabajadores en un porcentaje significativo consideran que el ambiente de trabajo no es grato, falta de satisfacción de sus necesidades y expectativas (mucho control). Por otro lado, existe un nivel regular de clima organizacional, concerniente a las relaciones interpersonales que tienen los trabajadores, esto nos alega la presencia de un ambiente de trabajo regularmente en relaciones sociales entre los directivos y los

subordinados.

Regional

Sobre el particular, Quispe (2015) en su trabajo de investigación denominado: Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015; Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. El estudio tuvo por finalidad establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. EL estudio fue de enfoque cuantitativo, tipo correlacional no experimental. La población y muestra se constituyó por 64 empleados. En relación a la técnica fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. En los resultados se puede apreciar que el 57.81% de los encuestados mencionaron que nunca vivenciaron un clima organizacional favorable, el 26.56% expresó que muy pocas veces y el 10.9% manifiesta que algunas veces. Por otro lado, el 59.36 % de los encuestados manifestaron que nunca han tenido motivación laboral, el 28.13% pocas veces, el 9.4% algunas veces. En conclusión, existe una correlación directa entre la motivación laboral y la productividad, que demuestra que hay una relación, positiva y muy débil. Asimismo, hay un grado de correlación entre la motivación y la eficiencia laboral, en consecuencia la relación es directa. Finalmente hay una correlación directa y positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Asimismo Aróstegui, O. y Aróstegui, R. (2014) en la tesis titulada: Estilos de liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Corazón de Jesús del distrito de Ayacucho en los años 2013 y 2014; de la Universidad César Vallejo, Ayacucho. El estudio tuvo como objetivo determinar la correlación entre los estilos de liderazgo del director y el desempeño docente. Respecto al diseño de la investigación es no experimental – transversal y correlacional. La muestra estuvo conformado por 40 profesores de los niveles primario y secundario. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta con su respectivo instrumento cuestionario y la observación estructurada con la ficha de evaluación docente. Los resultados a los que arribó fueron que del 100% de docentes, el 60% manifiesta que el director presenta características tendiente al

estilo de liderazgo autocrático, el 32.5% de docentes presenta un desempeño en proceso, el 17,5% en inicio y el 10% en logro previsto. El 40% de los docentes manifiestan la preponderancia de un estilo de liderazgo directivo democrático y todos ellos se ubicaron en un nivel de desempeño de logro previsto. En conclusión, el estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente, en consecuencia el directivo con actitudes autoritarias influye negativamente en el desempeño de los profesores y los resultados institucionales son deficientes.

Asimismo, Quispe (2015) desarrolló la investigación cuyo título es: Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015; de la Universidad Nacional José María Arguedas. Apurímac. El objetivo del trabajo fue establecer en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral. En la metodología el diseño de la investigación es no experimental - Transeccional – descriptivo – correlacional. La población muestrada estuvo conformado por 30 trabajadores. La técnica utilizada para la recopilación de la información fue la encuesta con su instrumento cuestionario. Para el análisis de los resultados se utilizó cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante el programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados a los que arribó fueron: Los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial, respondieron del siguiente modo: 33,33%, marcó la categoría casi siempre en la variable clima organizacional; en la categoría casi nunca 23,33%, algunas veces 20%; en la categoría siempre 13,33%, y en nunca 10%. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0, 652, lo que significa que existe correlación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Las conclusiones son: Existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, contrariamente no existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral y finalmente existe una relación positiva moderada entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral.

Por su parte, Yupanqui (2016) desarrolló la tesis: Estilos de liderazgo en la gestión de las Instituciones Educativas Públicas del distrito Jesús de Nazareno; de la

Universidad César Vallejo - Ayacucho. El objetivo fue evaluar los estilos de liderazgo en la gestión. Con respecto a la metodología, el tipo de investigación fue correlacional, con diseño transversal descriptivo. La población estuvo constituida por 137 profesores (100%) del nivel inicial, primaria y secundaria, de los cuales participaron 119. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, en tanto que el instrumento el cuestionario de estilos de liderazgo superior (CELID-S). El análisis de los datos se realizó con la aplicación de software SPSS versión 23.0, el diseño fue descriptivo plasmado en frecuencia y tablas cruzadas. Los resultados de la investigación determinan que en los directores hay una predominancia de actitudes del tipo de liderazgo *laissez faire* de nivel medio. Sin embargo, el estilo de liderazgo transformacional de nivel alto de habilidades predomina en los subdirectores de los niveles secundarios, primarios e iniciales. En conclusión, el estilo de liderazgo *laissez faire* de nivel medio de habilidades prevalece regularmente en la gestión de las instituciones educativas públicas y su repercusión es pertinente.

Finalmente Hurtado (2016), en su trabajo de investigación: Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la DISA Apurímac – II Andahuaylas – Apurímac, 2016; de la Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac. El propósito del trabajo de investigación fue determinar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En la metodología el enfoque que utilizó para la investigación fue cuantitativo, de tipo descriptiva y diseño no experimental transeccional. La población muestrada fue de 152 trabajadores. La técnica para procesar información fue la encuesta, la observación y el análisis documental con sus respectivos instrumentos: cuestionario y escala de Likert. Para el análisis de sus resultados, utilizó la estadística descriptiva. Para el procesamiento de sus datos, manejó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados mediante el programa Excel y el estadístico SPSS versión 22. Los resultados a los que arribó son: el 46% afirmó su sentimiento de pertenencia al grupo social de la DISA, seguido de un 33% que manifestaron estar de acuerdo y el 14% respondieron estar medianamente de acuerdo. Asimismo del 100% de los encuestados; el 39% expresó que está de

acuerdo con las oportunidades que le ofrece su puesto laboral dentro de la DISA Apurímac II, seguido del 24% que señalaron estar de acuerdo con aprender más en el puesto asignado; mientras que el 20% mostró estar medianamente de acuerdo y solicitaron la implementación de un programa de motivación. Las conclusiones son: Existe baja correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo; en consecuencia, confirmó la existencia de indicadores que estarían afectando el desempeño adecuado de los trabajadores. Asimismo, hay una baja correlación entre la motivación y la productividad laboral, lo cual indica que la conducta y actitud del personal administrativo no es óptimo.

Los antecedentes indicados servirán de sustento para el presente estudio, ya que todos ellos son trabajos de investigación similares, en contextos distintos y tiempos diferentes.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Teorías de liderazgo

Con respecto a las teorías de liderazgo Mouse y Aditya (1997), citados por Sánchez, Vaca, Padilla y Quezada (2014) sintetizan en cuatro principales corrientes teóricas:

A. Teoría de rasgos

Esta teoría señala que un líder desarrolla ciertas características que otros líderes no poseen como rasgos físicos, rasgos intelectuales, rasgos sociales y rasgos relacionados con el trabajo. Asimismo la teoría de rasgos, un líder debe inspirar creatividad, ético, posee habilidades interpersonales, atrae objetivos y metas, sociable, cooperativos, confianza en sí mismo, entusiasmo, valentía, energético, buen juicio, comunicativo, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

B. Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento señala que la conducta o el comportamiento es la que hace posible al sujeto liderar a un grupo de personas hacia un objetivo o meta común. A continuación se presentarán los estudios más resaltantes que abordaron los estilos de comportamiento:

La Universidad de Ohio identificó las dimensiones más importantes del comportamiento del líder, de los cuales la lista se redujo a dos dimensiones que son:

Estructura de iniciación: El líder estructura el trabajo y las relaciones laborales para alcanzar los objetivos planificados.

Consideración: Se definió como un líder concentrado en las personas, tomando en cuenta: sentimientos, emociones, respetando las ideas, confianza mutua.

En la Universidad de Michigan encontraron dos dimensiones de comportamiento: Orientación al empleado: Son aquellos líderes que destacaban las relaciones interpersonales mostrando interés en las necesidades de los subordinados y acepta las diferencias de los miembros.

Orientación a la producción: Es el tipo de líder que destaca en los aspectos técnicos del trabajo para lograr las responsabilidades del grupo y los empleados son considerados como medios para lograr dicho fin.

En la Universidad de Iowa identificaron tres estilos de liderazgo: Liderazgo autocrático, liderazgo laissez – faire y liderazgo democrático.

C. Teoría de las contingencias

Esta teoría plantea que la conducta del líder debe reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones. Esta teoría busca identificar los pasos que orienten acciones a seguir de acuerdo a la naturaleza de la situación y necesidad del colaborador.

El liderazgo del éxito pende de la relación entre la situación organizacional y el estilo de liderazgo.

Hersey y Blanchard señalan que el líder efectivo logra optando un estilo de liderazgo de acuerdo a la madurez de los subordinados; tomando en cuenta las necesidades, disposición, capacidades, habilidades, capacidades, educación y sus experiencias.

Mientras que Fieldler, afirma que la efectividad del estilo de líder depende de la relación del líder con los miembros, que conlleva a tener una posición más fuerte, en consecuencia el líder tendrá mayor control de los subordinados por ende el líder tendrá mayor control.

Finalmente, los líderes orientados a la tarea son mejores en situaciones muy favorables y desfavorables. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

D. Teorías contemporáneas del liderazgo

Liderazgo transformacional

Desde el punto de vista de MacGregor (1979) el liderazgo transformacional es un proceso en el que el líder y sus colaboradores se apoyan entre sí para avanzar a otro nivel mucho mejor. El líder transformacional busca ganar la confianza de los empleados. La interacción entre el líder es establecer un enlace a largo plazo donde el líder capacitar al personal, fomenta creatividad, inspira cambios organizacionales, motiva en pro de los objetivos comunes, aprovecha el talento humano, fomenta un ambiente de reflexión y trabajo en equipo.

Liderazgo transaccional

Daft (2006) la define como una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Es un estilo de líder en el que el directivo o gerente se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño óptimo de sus empleados. Entre las características principales tenemos: Políticas de premios económicos, tipo de líder basado en la gratificación, compromiso mutuo, valor cuantitativo de los resultados.

Liderazgo carismático

Robbins (2005) menciona que un líder carismático que lleva acabo un liderazgo efectivo, entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera. El líder carismático cautiva a los subordinados y hace que estos le respalden por las siguientes características: Tiene capacidad de convicción, motivador, asume riesgos, innovador, crea admiración, visión al futuro y carisma.

Liderazgo

A lo largo de la historia diversos autores han estudiado desde diversos puntos de vista. Entre las más importantes tenemos:

Según Newstrom (2007) el liderazgo es definido como un proceso de influir y

apoyar a un grupo determinado de personas para que los sigan y tengan muestras de voluntad para hacer todo aquello que sea necesario.

Por otro lado Chiavenato (2004) define el liderazgo es la capacidad de predominio interpersonal en una situación, encaminada a través del proceso comunicativo con el fin de la consecución de objetivos.

Asimismo Ivancevich (2005) conceptualiza el liderazgo como proceso de incidir en un grupo de personas para facilitar el logro de los objetivos planificados dentro de una organización o entidad.

Gestión del liderazgo

Quien gestiona, dirige una entidad educativa con la capacidad de conducir, guiar al éxito, es el individuo o individuos que asumen la dirección de la entidad con el fin de lograr las metas y objetivos planificados. Las reformas de los centros educativos requieren configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que guía, conduce, incide y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (MED, 2011).

Asimismo Munch (2002) nos indica que la gestión del liderazgo está referida a una serie de comportamientos permanentes en la forma de dirigir, que constituyen su particularidad, ya sea líder o gerente de una organización. Las formas de dirigir o estilo, para ser prevaleciente en una organización, deben determinar un mejor desempeño de los trabajadores.

La gestión del liderazgo, podemos definirla como un patrón de comportamiento; a pesar de que, el desempeño de los líderes pueden alterarse en forma considerable de una situación a otra. Confirmando lo planteado, Lussier (2002) define a la gestión del liderazgo es la combinación de atributos, destrezas y actitudes característicos de una persona y que lo hacen líder al interactuar con sus compañeros. Los rasgos y destrezas son elementos fundamentales en el comportamiento definido por el patrón de conducta permanente.

Estos autores concuerdan con una definición del director como líder, en base a rasgos y destrezas que determinan los comportamientos caracterológicos que definen tipos de comportamiento y de relación, como elementos fundamentales

para el desarrollo profesional de los docentes y el éxito académico de los estudiantes.

Características de la gestión del liderazgo

Una buena gestión del liderazgo del director, como nos señala Medina y Gómez (2014), tiene como principales características generar y cultivar una cultura del aprendizaje, que se define por el avance en los resultados cognitivos de los alumnos; para ello, convence a los mejores docentes a seguirlo en sus metas y métodos, mejorando el desempeño profesional docente y de la institución educativa en general. Su propuesta define nueve elementos esenciales que todo directivo debe conocer y poner en práctica, para obtener resultados de aprendizaje de calidad:

Habilidades: liderazgo, visión y gestión.

Se busca que cultiven la comprensión de la forma de liderazgo, en los procesos de cambios necesarios para obtener altos niveles de desempeño.

Implementación: cultura, educandos y aprendizaje.

Es necesario actuar con sentido de urgencia para fomentar una cultura cooperación en el aprendizaje: facilitar y supervisar los procesos pedagógicos.

Disposición: ética, equidad e incondicionalidad.

Los directores deben ser modelo de profesionales y de comportamiento ético, para promover la defensa de su escuela, comunidad y profesión.

Habitualmente el indicador con el que se medía la calidad de la gestión del director, era el cumplimiento de los documentos exigidos durante el año por las instancias intermedias de gestión educativa, así el director era un empleado administrativo más, a pesar de que generalmente, tenía aula a cargo; el liderazgo del director hoy tiene otras demandas, especialmente en el campo pedagógico, no solo vigilar los planes y programas determinados por el Ministerio, sino dirigir su contextualización y, especialmente, promover la aplicación de metodologías que permitan el logro de metas educativas en niveles más altos.

Estilos de gestión de liderazgo

Según Collao (1997), los estilos de gestión de liderazgo son:

Estilo autocrático: El estilo autocrático es aquel tipo de gestor en el cual el poder

está concentrado en una sola persona, que no permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Entre las características principales del estilo autocrático son: toma de decisiones individualmente, es dogmático, relación vertical, clima organizacional poco colaborativo, no garantiza el logro de los objetivos, relaciones de desconfianza y miedo e impone su punto de vista.

Estilo democrático: Es una forma de gestión que facilita las condiciones para que el poder sea ejercido en coordinación con las bases de una institución u organización, mediante mecanismos legítimos de participación en la toma de decisiones, orientadas a la mejora continua de la institución educativa. Entre las características principales tenemos: Motivador, inspira confianza, trabaja en equipo, alienta participación, relación horizontal, toma de decisiones grupales, expresión libre de los subordinados, y crea relaciones de confianza, amistad y dialogo.

Estilo liberal o permisivo: Se refiere a la persona que muestra su flexibilidad a la hora de establecer límite grado de poder a sus subordinados, depende de subordinados la para fijar los objetivos, actúa como mediador, se sitúa al margen del grupo, no se preocupa de unir al grupo y considera que su rol es la de apoyar y proveer información al grupo.

Por su parte, Goleman (2016) presenta una clasificación de liderazgo centrado en los siguientes tipos:

Liderazgo autoritario: Es el tipo de líder que ejercer autoridad de forma global, dicta políticas y los procedimientos a seguir en la entidad, no permite la participación de sus seguidores, toma decisiones de manera individual, tiene control del subordinado, exige el cumplimiento de las metas, es inflexible y obliga el cumplimiento de las funciones a todos los miembros de la organización.

Liderazgo coach: Es el tipo de líder que ayuda a los subordinados sean mejores en el cargo que desempeño en su labor. Labora con objetivos precisos y en plazos de tiempo y ayuda a que los subordinados cambien sus conductas para que sean más efectivos.

Las características del líder coach son: concientiza las fortalezas y debilidades, define las aspiraciones, presenta instrucciones a seguir, muestra tareas detalladas,

ofrece feedback, delega tareas con frecuencia, señala el error como forma de aprendizaje, verbaliza el compromiso de los individuos con que trabaja.

Liderazgo conciliador: Es el tipo de líder que tiene las siguientes actitudes: Practica la amabilidad, requiere de instrucciones para perfeccionar el trabajo, aprecia el trabajo en ambientes agradables, evita toda forma de conflictos, prospera como supervisor, valora el esfuerzo de los demás, confiere mucha importancia a la lealtad, defiende cierto grado de libertad en el trabajo y practica el refuerzo positivo incondicional.

Liderazgo democrático: Es el tipo de líder que permite organizar un conjunto de personas, donde el poder es compartido entre todos sus seguidores de la entidad. Por lo tanto, las decisiones se toman según la opinión de la mayoría. Distribuye responsabilidades, en un marco de equidad. Bajo esta forma de liderazgo, los líderes presentan las siguientes características: Busca compactar el grupo, fomenta la flexibilidad, es realista en la consecución de los objetivos, fomenta la participación, trato horizontal y toma de decisiones grupales.

Componentes de la gestión de liderazgo

Para Evans (2015), el liderazgo de una institución educativa puede desagregarse en los siguientes campos, centrado en las habilidades y capacidades de la persona: Capacidad académica: La capacidad académica exige desarrollar ciertas características: Consiste formación científica, logros académicos, trayectoria profesional, comprensión de la realidad problemática de la educación, innovación y actualización, valoración de la excelencia humana, respeto a la libertad de cátedra y capacidad reflexiva.

Capacidad de liderazgo institucional: Se refiere al tipo de liderazgo efectivo que desarrolla ciertas capacidades como: promueve el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, compromiso e incorporación de los integrantes en la dinámica de la institución.

Capacidad administrativa: Desarrolla ciertas capacidades como: sentido organizativo, capacidad para la toma de decisiones, liderazgo, iniciativa para la solución del problema, promotor de buenas relaciones, gestor institucional,

respetuoso con amplia experiencia positiva en responsabilidades de administración y gestión.

Capacidad humana: Es el desarrollo de ciertas capacidades como los valores éticos; honestidad; firmeza y convicciones; convicción, sentido de justicia e equidad; inteligencia, madurez emocional y prudencia.

Las dimensiones de la gestión de liderazgo según Gonzáles (2003) en su investigación, Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos, manifiesta que el liderazgo del director tiene que incidir en los siguientes aspectos de la comunidad educativa.

Dimensión estructural; referida a la forma de relación entre los diferentes componentes de un centro escolar.

Dimensión relacional; la incidencia ante el entramado de relaciones y flujos de información que se dan entre las personas que lo constituyen.

Dimensión de procesos; hace referencia a los diversos procesos y actuaciones de la organización educativa; siendo el desarrollo curricular y las sesiones de enseñanza aprendizaje las principales.

Dimensión cultural; instituida por la red de valores, razones, creencias y supuestos que subyacen a lo que ocurre, o como funciones en un centro escolar.

Dimensión del entorno; se refiere a la constante interrelación que debe existir entre la institución educativa y los entornos en la que se asienta.

Dimensiones de gestión de liderazgo

Otra propuesta es de Medina y Gómez (2014) quienes proponen tres dimensiones para el liderazgo directivo:

Dimensión de gestión: La dimensión consiste en la claridad en la toma de decisiones y coherencia, mediante lo cual adopta acciones valiosas que favorecen a la transformación de los centros educativos y el desarrollo de proyectos de mejora que tenga como resultado calidad educativa.

Asimismo las diferentes programas de la capacidad de coordinación, dirección y motivación del líder, para que favorezca a un clima organizacional favorable, en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan cómodos. Esta es

la base de la gestión de liderazgo que permite lograr el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa que serán asociadas como corresponsables de estas prácticas innovadoras.

Dimensión humana: Se refiere a todo los aspectos de una organización determinados por la conducta de los integrantes de la organización. Estas conductas y habilidades incluyen el desarrollo de la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, complementariedad, espíritu de superación, empatía, desarrollar y conservar compromisos, solución de controversias y éticamente abierto a recibir los aspectos más valiosos e innovadores al programa para la transformación de los centros educativos.

Dimensión técnica: La dimensión técnica implica dominio del diseño, desarrollo de proyectos innovadores, autoanálisis, desarrollo profesional, planificación estratégica, tecnologías de información y comunicación, conocimientos de los elementos más representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la formación de los alumnos mejoren también, por consiguiente la mejora continua de la calidad educativa. La dimensión técnica demanda de la investigación profunda del contenido educativo del programa, metodología y el plan de mejora continua

3.1.2. Clima organizacional

Según Goncalves (2000), define el clima organizacional como una serie de características del entorno, lugar o ambiente tal y como son percibido por los miembros de la organización.

Asimismo Pérez (2010), el clima organizacional de una organización, es el entorno donde las personas desarrollan su labor a diario, que está relacionado con el grado del personal tiene mucho que ver con el grado de motivación del personal que labora en la organización.

El clima organizacional está referido al ambiente laboral y es un conjunto de factores tanto físicos y psicológicos que influyen de manera positiva o negativamente en la conducta de los sujetos, los cuales dependen del grado de motivación del personal.

Características del clima organizacional

Según Goncalvez (1997), las características del clima organizacional son:

El clima organizacional representa a las características del medio ambiente donde que laboran que pueden ser dentro fuera de la entidad.

El clima organizacional es percibido directo e indirectamente por los miembros de la organización.

El Clima repercute en la conducta de los trabajadores.

El clima organizacional es permanente en el tiempo, se distinguen de una entidad con otra.

El clima organizacional, con su estructura y caracteres y los sujetos que la conforman, componen un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las conductas de los miembros de una organización son modificables por el entorno de una organización.

El clima organizacional tiene incidencia en la conducta de los miembros de la organización.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), plantea que la conducta de las personas depende llanamente de la conducta administrativa y de las condiciones de la organización que los mismos perciben. Para Likert existen factores que inciden en la percepción como la organización, el entorno, la tecnología, la jerarquía, la satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y los líderes de la organización.

La teoría de Likert postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo que facilite la efectividad del individuo y la organización, que permite la participación estimula a las personas a laborar con eficiencia y eficacia. Las entidades que usan métodos que aseveren el éxito de las metas y objetivos de los integrantes, obtienen, resultados efectivos. Los efectos obtenidos por la entidad como la productividad, grado de motivación, rotación del personal y otros factores inciden sobre la percepción del clima organizacional.

Es por eso, que Likert propone una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional fundamentado en una trilogía de variables que componen las 8

dimensiones y tipos de climas existentes en las entidades. La interacción de estas variables trae como efecto la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro sistemas.

Variables del clima organizacional

Variables Causales: Esta variable muestra la dirección en el que una entidad como despliega y consigue resultados. En esta variable se encuentran la estructura organizacional y administrativa, decisiones, capacidades y aptitudes.

Variables Intermedias: Esta variable mide el estado de la entidad como la motivación del personal, productividad, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

Variables Finales: Surge como consecuencia del efecto de las anteriores variable, están encaminadas a instaurar resultados derivados por la organización.

Tipos de clima organizacional

Clima autoritario: Se caracteriza porque el directivo no tiene confianza en el personal, en el que se percibe miedo, coacción y usa a veces las recompensas. La relación entre el jefe y el subordinado es nula y la toma de decisiones es realizada exclusivamente por los jefes.

Clima paternalista: Se caracteriza por la confianza existe entre el directivo y el empleado. La mayoría de la toma de decisiones opta la parte directiva, pero algunas se toman en niveles inferiores y el uso de premios y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, los superiores manejan diversos mecanismos de control.

Clima consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los directivos y los empleados. Los empleados toman las decisiones específicas que compensan la carencia de estima, existe la delegación de autoridad a los subordinados.

Clima de participación en grupo: Se caracteriza por la confianza existente entre directivos y subordinados, las decisiones fluyen entre todos los integrantes de la entidad. El punto de motivación es la cooperación, se labora en función a los resultados, las relaciones interpersonales entre líder y empleado se fundamenta en el afecto, las responsabilidades compartidas.

Funciones del clima organizacional

Las funciones según Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa y Vita (2000).

Desvinculación: Es lograr que un grupo de personas actúen de manera automática con las tareas y funciones.

Obstaculización: Es el sentimiento que tienen los miembros de que es agobiados en el cumplimiento de sus funciones de rutina.

Espíritu: Los subordinados conciben que sus necesidades sean atendidas y al mismo tiempo se encuentren complacidos por las funciones que desempeñan en la organización.

Intimidad: Que los subordinados gocen de las relaciones sociales dentro de la organización.

Alejamiento: Describe el distanciamiento emocional entre los directivos y subordinados.

Énfasis en la producción: Se escoge los empleados para que cumplan determinadas funciones específicas limitándolas al ciclo de trabajo con el objetivo de incrementar la producción

Empuje: Es la conducta administrativa representada por los esfuerzos para llevar adelante a la entidad y estimular de esa forma.

Consideración: Es una conducta caracterizada por la expresión de aprecio, cariño, amabilidad, respeto, cortesía hacia los empleados.

Estructura: Está relacionado con la reglas, normas, técnicas y procedimientos existentes en la entidad.

Responsabilidad: El sentimiento de ser autónomo asumiendo la responsabilidades de los aciertos y desaciertos en la toma de decisiones.

Recompensa: Es el reconocimiento brindado al trabajador por hacer su trabajo.

Riesgo: Es el reto de correr los riesgos a los trabajadores de la entidad.

Cordialidad: Es la sencillez, la amabilidad y gentileza que se tiene a los subordinados en la organización.

Apoyo: Relacionado a la colaboración mutuo percibida entre los líderes y subordinados.

Normas: Es la percepción de la metas, normas de desempeño, énfasis hacer buen trabajo y estímulos de manera individual y grupal.

Identidad: Es la impresión de pertenecer a una entidad y sentirse orgulloso de laborar en ella.

Conflicto: Es un escenario en el que dos o más individuos con intereses contradictorios entran en confrontación.

Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios que se toman en consideración las capacidades, habilidades, destrezas y el desempeño de los miembros de una organización.

Tolerancia a los errores: Es importante que los errores se traten con una forma de aprendizaje y reflexión para no incurrir en los mismos.

Adecuación de la planeación: Es el grado en que los planes de los objetivos sean adecuados.

Dimensiones del clima organizacional

Molocho (2010) manifiesta que las dimensiones del clima organizacional son las características distintivos de ser medido en una organización y que influye en la comportamiento de las personas, por tal motivo es conveniente conocer las dimensiones del clima organizacional.

Motivación: Se refiere al conjunto de reacciones y actitudes de las personas que se manifiesta en determinados momentos cuando se hacen presente un estímulo.

Liderazgo: Es la influencia ejercida por ciertas personas sobre sus subordinados para lograr un objetivo o meta.

Toma de decisiones: Evalúa las fuentes con que cuenta para elegir una opción de varias opciones con que cuenta.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a una entidad y la sensación de sentirse valioso en el grupo de trabajo.

Comunicación: Es la interacción existente dentro de la entidad.

Estructura: Es la percepción que tienen los subordinados acerca de las reglas, procedimientos, tramites y otras.

Innovación: Referida a la experimentación de cosas novedosas, renovación de las formas de hacerlas para estar a la vanguardia de la exigencia del momento.

Conflicto y cooperación: Representa al nivel de contribución que se da en el trabajo. Asimismo el conflicto es el desacuerdo u oposición de ideas que se da

entre los miembros de la organización.

Recompensa: Es el estímulo que usa la organización para generar un clima adecuado en la organización.

Confort: Es el esfuerzo que realiza la organización para crear un ambiente adecuado, donde pueda estar cómodo tanto personal y profesional.

Para el presente estudio se toma en cuenta solo tres dimensiones, porque los indicadores e ítems abordan el logro de los objetivos previstos.

1.4. Formulación del Problema General

¿Cómo se relaciona la gestión del liderazgo con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017?

Problemas Específicos:

P1. ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017?

P2. ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017?

P3. ¿Cómo se relaciona la gestión del liderazgo con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017?

1.5. Justificación del estudio

Conveniencia, el presente trabajo de investigación surge de la necesidad de conocer, el grado de relación entre la gestión de liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. Además, se ha considerado conveniente desarrollar esta investigación, con el propósito de abrir el camino para identificar las características del clima organizacional y el tipo de liderazgo para proyectar acciones que faciliten la superación de las debilidades en la gestión, orientadas a fortalecer los

aprendizajes en los estudiantes. Este estudio tiene su justificación en los siguientes aspectos:

Valor teórico, es un aporte como antecedente y fuente de conocimientos para la realización de futuras acciones que superen problemas identificados y nuevas investigaciones en el campo de la gestión del liderazgo, al aportar con elementos básicos en el campo de las relaciones institucionales y el clima organizacional de cualquier institución educativa que hoy en día atraviesa una grave crisis en la administración, acceso a programas de actualización docente y a presupuestos para la mejora de su infraestructura.

Relevancia social, los resultados y conclusiones que se obtendrán serán utilizados como insumos de reflexión y análisis, y el consiguiente fortalecimiento de los miembros de la comunidad educativa de la institución y su entorno. Además a las autoridades de gestión intermedia les servirá para tomar decisiones que permita la mejora de las actitudes de los directores de las instituciones educativas para garantizar las relaciones interpersonales adecuadas entre los miembros de la comunidad educativa.

Las implicancias prácticas, los resultados obtenidos servirán como insumos, para que los responsables de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza, en este caso el directivo tome las medidas adecuadas y pertinentes en bien de la mejora de la institución. Del mismo modo, el clima organizacional, es de vital importancia, porque en un ambiente estimulante, sustentado en una adecuada gestión del liderazgo se garantiza un trabajo eficiente y un adecuado desarrollo profesional.

1.6. Hipótesis General

La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

Hipótesis Nula

Ho. La gestión del liderazgo no se relaciona directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito

de Andahuaylas, 2017.

Hipótesis Específicos:

H1. La gestión del liderazgo se relaciona directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017.

H2. La gestión del liderazgo se relaciona directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017.

H3. La gestión del liderazgo se relaciona directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017.

1.7. Objetivos General

Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano - distrito de Andahuaylas, 2017.

Objetivos Específicos:

O1. Identificar la relación entre la gestión del liderazgo y la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

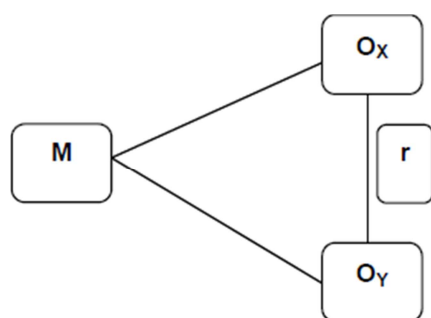
O2. Identificar la relación entre la gestión del liderazgo y la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. O3. Identificar la relación entre la Gestión del liderazgo y la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

II MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño que se ha utilizado es no experimental correlacional. Además es transversal porque permitió recopilar datos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por consiguiente, un estudio transversal es aquel que permite conocer los comportamientos de personas con una serie de condición en un momento dado, sin considerar por cuanto tiempo mantendrán esta característica porque es variante, ni tampoco cuando la adquirieron, no se puede prever. La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M : Muestra

O_x: Variable 1 (Gestión de liderazgo)

O_y: Variable 2 (Clima organizacional)

R : Relación de la variables 1 con la 2

2.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Gestión de liderazgo

Variable 2: Clima organizacional

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|----------------------|--|--|------------------------|---|---|
| GESTIÓN DE LIDERAZGO | Lussier (2002) Define a la gestión del liderazgo como la combinación de atributos, destrezas y actitudes característicos de una persona y que lo hacen líder al interactuar con sus compañeros. | Medina y Gómez (2014) Proponen las siguientes dimensiones: Las dimensiones de la Gestión del liderazgo: Competencia de gestión, competencia humana y competencia técnica, serán definidos con los niveles de: Deficiente Malo Regular Buena Excelente | Competencia de gestión | Prioridad de la gestión Liderazgo comprometido Optimización de recursos Estructuración del tiempo Atención a la diversidad Planificación horaria Necesidad de programas | Deficiente Malo Regular Buena Excelente |
| | | | Competencia Humana | Socialización de los programas con docentes Propuesta de cambios institucionales por los alumnos Empatía Compromiso con el cumplimiento de programas Propuesta de programas Propuestas encaminadas a la innovación. Creación de una cultura innovadora. | |
| | | | Competencia Técnica | Diversificación anual de programas. Promoción de actividades integradoras Estimulación en el uso de la tecnología. Promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística. Promoción de la inclusión de alumnos Respeto por las creencias | |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | SUBDIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---|---|---|--|--------------------|--|--------------------|
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Pérez (2010), define el clima organizacional de una organización, es el entorno donde las personas desarrollan su labor a diario, que está relacionado con el grado de motivación del sujeto que labora en la organización. | Molocho (2010) Manifiesta que diimensiones del clima organizacional son: Motivación, identidad y cooperación. | Motivación | Automotivación | Proyecto de vida | SI NO |
| | | | | | Tareas asignadas | |
| | | | | | Empatía | |
| | | | | | Asertividad | |
| | | | | | Decisiones grupales | |
| | | | | | Entusiasmo y espíritu de superación | |
| | | | | | Involucramiento en las tareas académicas | |
| | | | | | Iniciativa | |
| | | | | | Autocrática | |
| | | | | | Consecuente en sus planteamientos | |
| | | | | | Asunción de riesgos | |
| | | | | | Motivación | |
| | | | Motivación por el éxito de sus alumnos | | | |
| | | | Valoración de tu trabajo | | | |
| | | | Reconocimiento oportuno | | | |
| | | | Motivación para lograr objetivos | | | |
| | | | Logros compartidos | | | |
| | | | Identidad | Social | Fortalecimiento con las buenas noticias | |
| | | | | | Respeto a las iniciativas | |
| | | | | | Aceptación de las diferencias | |
| | | | | | Sensibilidad | |
| | | | | | Participación en actividades | |
| | | | | | Relación adecuada | |
| | | | | Personal | Autonomía | |
| | | | | | Uso de su libertad con responsabilidad | |
| | | | | | Constancia en el trabajo | |
| | | | | | Sentimiento de orgullo | |
| | | | | | Orientación de su trabajo en base a la visión y misión | |
| | | | | | Normas de convivencia | |
| | | | Cooperación | Cooperación activa | Comprensión de los objetivos estratégicos | |
| | | | | | Compromiso institucional | |
| | | | | | Priorización de los objetivos institucionales | |
| | | | | | Valoración de los trabajos de las autoridades | |
| | | | | | Fomento de prácticas colectivas | |
| | | | | | Práctica de confianza mutua | |
| | | | | Cooperación pasiva | Actitud proactiva | |
| | | | | | Fomento de proyectos grupales | |
| | | | | | Relaciones sociales | |
| | | | | | Intervención en los trabajos de los demás | |
| | | | | | Apoyo a los miembros de la entidad educativa | |
| Apoyo al director | | | | | | |
| Ambiente de trabajo | | | | | | |
| Comunicación horizontal | | | | | | |
| Enriquecimiento de las relaciones humanas a partir del trabajo grupal | | | | | | |
| Responsabilidades compartidas | | | | | | |
| Cohesión social | | | | | | |
| Apoyo mutuo en beneficio de la institución | | | | | | |
| Responsabilidad compartida de manera grupal | | | | | | |

2.3. Población y muestra

Población: Para este caso, la población está constituida por 80 docentes. Cuya distribución es:

| Niveles | N° |
|------------------------------------|----|
| Profesores de educación primaria | 33 |
| Profesores de educación secundaria | 47 |
| Total de profesores | 80 |

Muestra: La muestra de la población no considera el tamaño de la muestra ni el tipo de muestreo, porque se trabajó con toda la población que son 80 profesores.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Para esta investigación se utilizó la encuesta, que consiste en la indagación de respuestas mediante un determinado número de preguntas.

Instrumento

El instrumento utilizado para recoger datos se aplicó el Cuestionario dirigido a los docentes.

Validación

La validación fue realizada mediante el juicio de tres expertos del área de Gestión Pública:

Dr. Dionicio Godofredo González González.

Mg. Glis Valdez Calderón

Mg. Germán Eván Yupanqui Gutiérrez

Confiabilidad

Se determinó mediante una prueba piloto, aplicada a 10 docentes, con el Coeficiente de Alpha de Cronbach, en el que resultó una confiabilidad de 0,947 para la gestión de liderazgo y 0,978 de confiabilidad de clima organizacional. Dichos resultados aseguran la adecuada confianza de la prueba.

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos fueron procesados con Software Estadístico IBM – SPSS versión 20,0 con el cual se elaboró la base de datos.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se emplearon gráficos estadísticos como la distribución de frecuencia absoluta y relativa.

La verificación de hipótesis se realizó a través de la Correlación Rho de Spearman, al 95% de nivel de confianza, debido a la naturaleza de las variables categóricas donde al menos uno es de escala ordinal.

La discusión de los resultados obtenidos se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los antecedentes y con los planteados en el marco teórico.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

2.6. Aspectos éticos

La resguardo de los colaboradores en la investigación requiere respetar su independencia, informándoles de los resultados que se persiguen con el desarrollo del proceso investigativo. Junto a este principio está el de la reserva que exige el anonimato de los que colaboran y confidencialidad por parte del investigador.

III RESULTADOS

TABLA N° 01

PRUEBA DE NORMALIDAD DE PUNTUACIONES DE LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DE ANDAHUAYLAS, 2017.

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|--------------------------------|---------------------------------|----|------|
| | Estadístico | Gl | Sig. |
| Nivel de gestión del liderazgo | ,205 | 80 | ,000 |
| Motivación | ,227 | 80 | ,000 |
| Identidad | ,240 | 80 | ,000 |
| Cooperación | ,308 | 80 | ,000 |
| Grado del clima organizacional | ,272 | 80 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los valores de significación asociados a la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov ($p = 0,000$) inferiores que el valor crítico ($\alpha = 0,05$) constituye evidencia estadística suficiente para afirmar que la distribución de datos de la gestión del liderazgo y el clima organizacional tienen una distribución no normal ($p < 0,05$). Por esta razón, correspondía la aplicación de estadígrafos no paramétricos como el Coeficiente de Correlación Tau “b” de Kendall.

FIGURA Nº 01

CONDENSADO DE LA PRUEBA DE NORMALIDAD DE PUNTUACIONES DE LA
GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

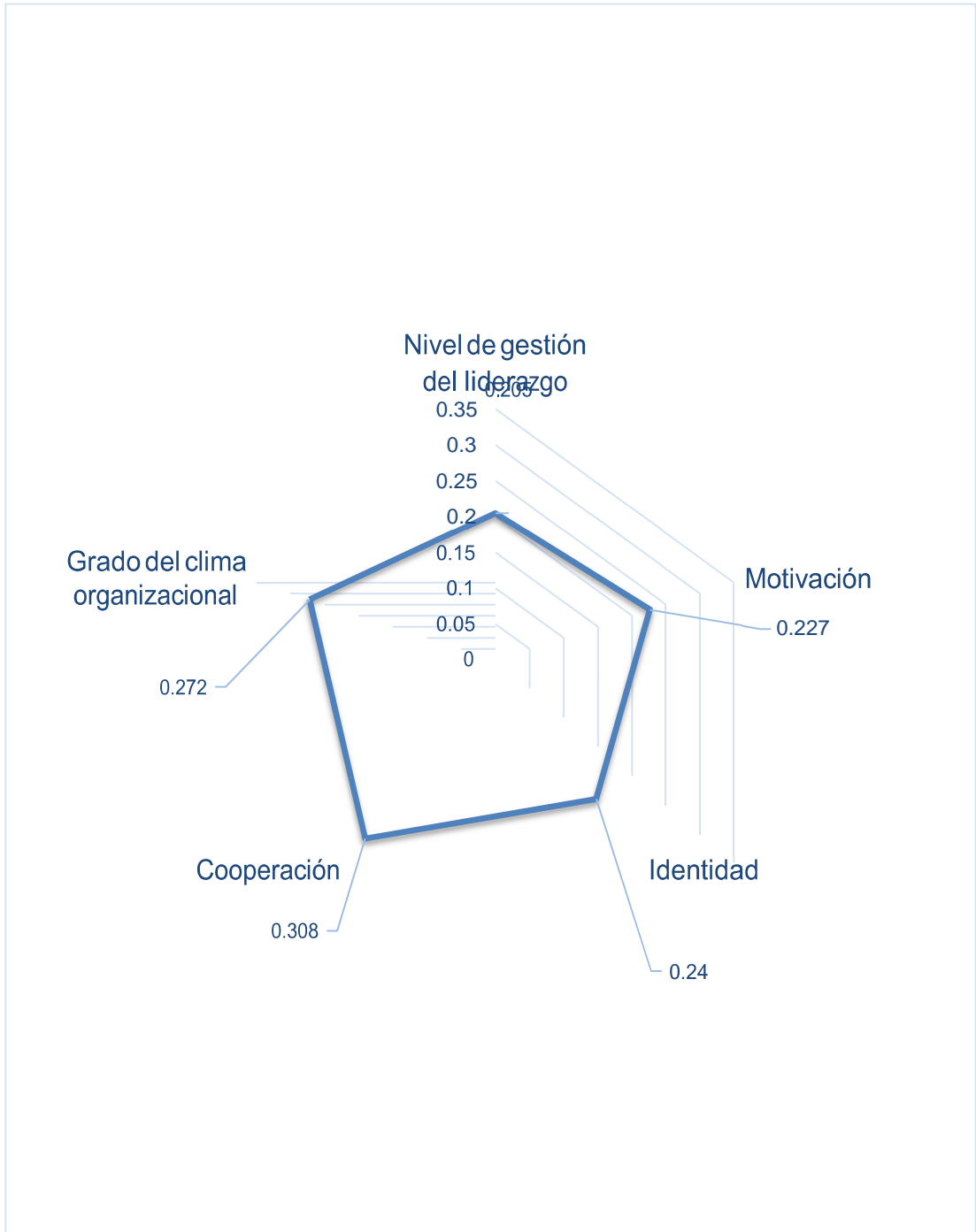


TABLA N° 02

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DE ANDAHUAYLAS, 2017.

| Gestión del liderazgo | Clima organizacional | | | | | | Total | |
|-----------------------|----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
| | Negativo | | Medianamente positivo | | Positivo | | N° | % |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | |
| Deficiente | 10 | 12,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 10 | 12,5 |
| Mala | 7 | 8,8 | 14 | 17,5 | 0 | 0,0 | 21 | 26,3 |
| Regular | 0 | 0,0 | 25 | 31,3 | 7 | 8,8 | 32 | 40,0 |
| Buena | 0 | 0,0 | 4 | 5,0 | 7 | 8,8 | 11 | 13,8 |
| Excelente | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 7,4 | 6 | 7,4 |
| Total | 17 | 21,3 | 43 | 53,8 | 20 | 25,0 | 80 | 100,0 |

Del 100% (80) de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017. El 40% reportan una regular gestión del liderazgo, de ellos el 31,3% perciben un clima organizacional medianamente positivo y 8,8% positivo. El 26,3% reportan una mala gestión del liderazgo, de los cuales el 17,5% perciben un clima organizacional medianamente positivo y 8,8% negativo. El 13,8% reportan una buena gestión del liderazgo, de quienes el 8,8% perciben un clima organizacional positivo y 5% medianamente positivo. El 12,5% reportan una deficiente gestión del liderazgo y todos ellos perciben un clima organizacional negativo. El 7,4% reportan una excelente gestión del liderazgo y todos ellos perciben un clima organizacional positivo.

FIGURA Nº 02

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

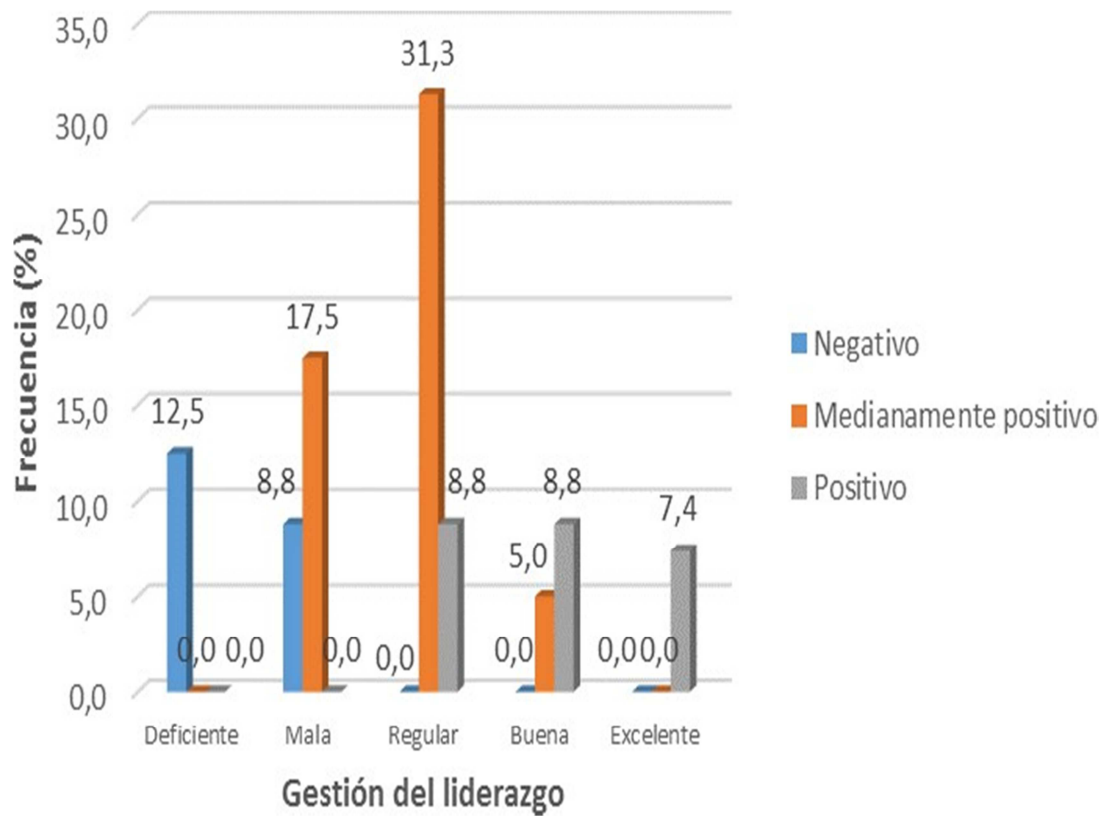


TABLA N° 03

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DE ANDAHUAYLAS, 2017.

| Gestión del liderazgo | Motivación docente | | | | | | Total | |
|-----------------------|--------------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|
| | Baja | | Media | | Alta | | Nº | % |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Deficiente | 10 | 12,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 10 | 12,5 |
| Mala | 10 | 12,5 | 11 | 13,8 | 0 | 0,0 | 21 | 26,3 |
| Regular | 0 | 0,0 | 25 | 31,2 | 7 | 8,8 | 32 | 40,0 |
| Buena | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 11 | 13,8 | 11 | 13,8 |
| Excelente | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 7,4 | 6 | 7,4 |
| Total | 20 | 25,0 | 36 | 45,0 | 24 | 30,0 | 80 | 100,0 |

Del 100% (80) de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, el 40% reportan una regular gestión del liderazgo, de ellos el 31,2% expresan una motivación media y 8,8% alta. El 26,3% reportan una mala gestión del liderazgo, de los cuales el 13,8% expresan una motivación media y 12,5% baja. El 13,8% reportan una buena gestión del liderazgo y todos ellos expresan una alta motivación. El 12,5% reportan una deficiente gestión del liderazgo y todos ellos expresan una baja motivación. El 7,4% reportan una excelente gestión del liderazgo y expresan una alta motivación.

FIGURA N° 03
RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DOCENTE.

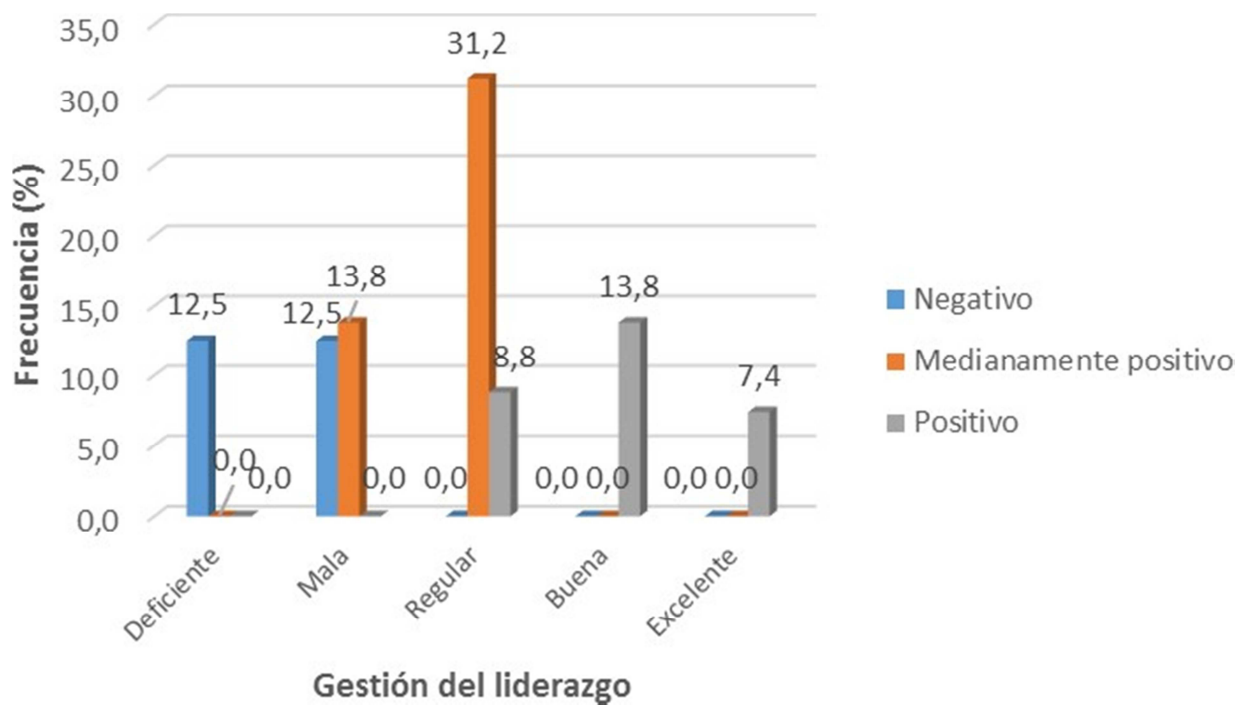


TABLA Nº 04

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y COOPERACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DE ANDAHUAYLAS, 2017.

| Gestión del liderazgo | Cooperación docente | | | | | | Total | |
|-----------------------|---------------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|
| | Baja | | Media | | Alta | | | |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Deficiente | 9 | 11,2 | 1 | 1,3 | 0 | 0,0 | 10 | 12,5 |
| Mala | 3 | 3,8 | 18 | 22,5 | 0 | 0,0 | 21 | 26,3 |
| Regular | 0 | 0,0 | 22 | 27,5 | 10 | 12,5 | 32 | 40,0 |
| Buena | 0 | 0,0 | 6 | 7,5 | 5 | 6,3 | 11 | 13,8 |
| Excelente | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 7,4 | 6 | 7,4 |
| Total | 12 | 15,0 | 47 | 58,8 | 21 | 26,3 | 80 | 100,0 |

Del 100% (80) de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, el 40% reportan una regular gestión del liderazgo, de ellos el 27,5% expresan una cooperación media y 12,5% alta. El 26,3% reportan una mala gestión del liderazgo, de los cuales el 22,5% expresan una cooperación media y 3,8% baja. El 13,8% reportan una buena gestión del liderazgo de quienes el 7,5% expresan una cooperación media y 6,3% alta. El 12,5% reportan una deficiente gestión del liderazgo, de los cuales el 11,2% expresan una baja cooperación y 1,3% media. El 7,4% reportan una excelente gestión del liderazgo y expresan una alta cooperación.

FIGURA N°04

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y COOPERACIÓN DOCENTE.

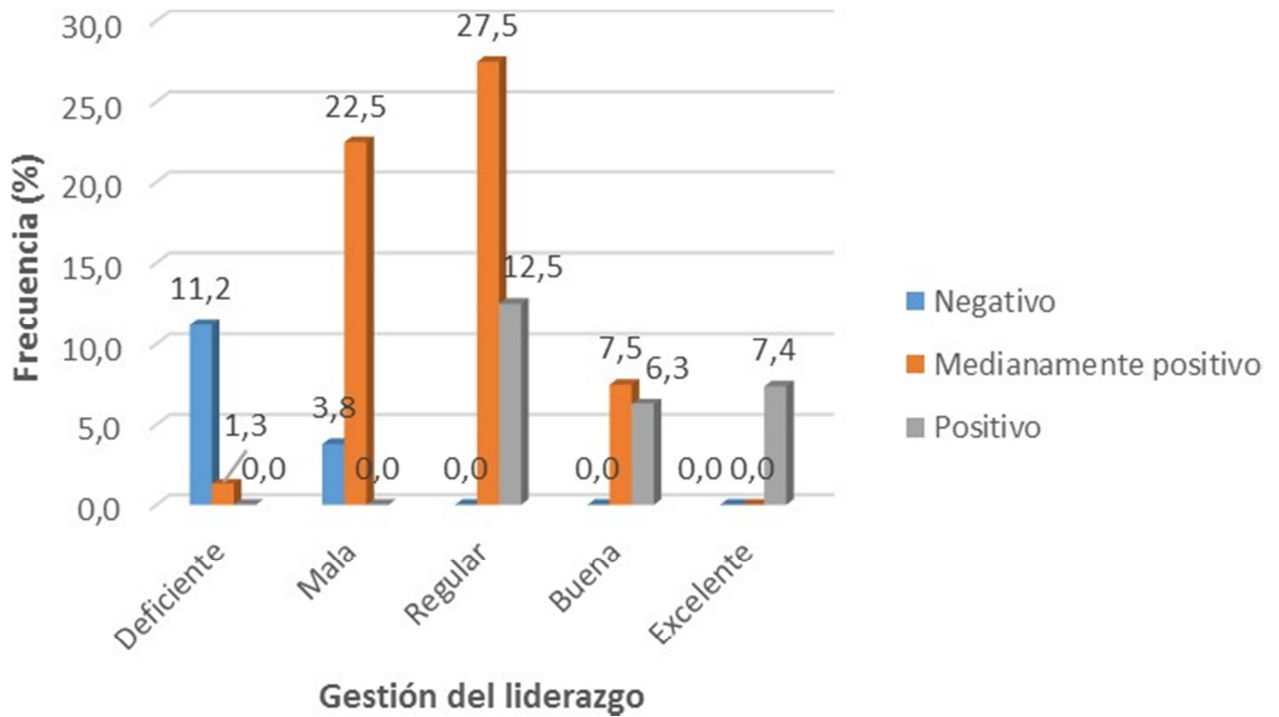


FIGURA N°05

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO E IDENTIDAD DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DE ANDAHUAYLAS, 2017.

| Gestión del liderazgo | Identidad docente | | | | | | Total | |
|-----------------------|-------------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|
| | Baja | | Media | | Alta | | Nº | % |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | | |
| Deficiente | 8 | 10,0 | 2 | 2,5 | 0 | 0,0 | 10 | 12,5 |
| Mala | 13 | 16,3 | 8 | 10,0 | 0 | 0,0 | 21 | 26,3 |
| Regular | 2 | 2,5 | 23 | 28,8 | 7 | 8,8 | 32 | 40,0 |
| Buena | 0 | 0,0 | 4 | 5,0 | 7 | 8,8 | 11 | 13,8 |
| Excelente | 0 | 0,0 | 1 | 1,2 | 5 | 6,2 | 6 | 7,4 |
| Total | 23 | 28,8 | 38 | 47,5 | 19 | 23,8 | 80 | 100,0 |

Del 100% (80) de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, el 40% reportan una regular gestión del liderazgo, de ellos el 28,8% expresan una identidad media, 8,8% alta y 2,5% baja. El 26,3% reportan una mala gestión del liderazgo, de los cuales el 16,3% expresan una baja identidad y 10% media. El 13,8% reportan una buena gestión del liderazgo de quienes el 8,8% expresan una alta identidad y 5% media. El 12,5% reportan una deficiente gestión del liderazgo, de los cuales el 10% expresan una baja identidad y 2,5% media. El 7,4% reportan una excelente gestión del liderazgo, de ellos el 6,2% expresan una alta identidad y 1,2% media.

FIGURA Nº 05

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL LIDERAZGO E IDENTIDAD DOCENTE.

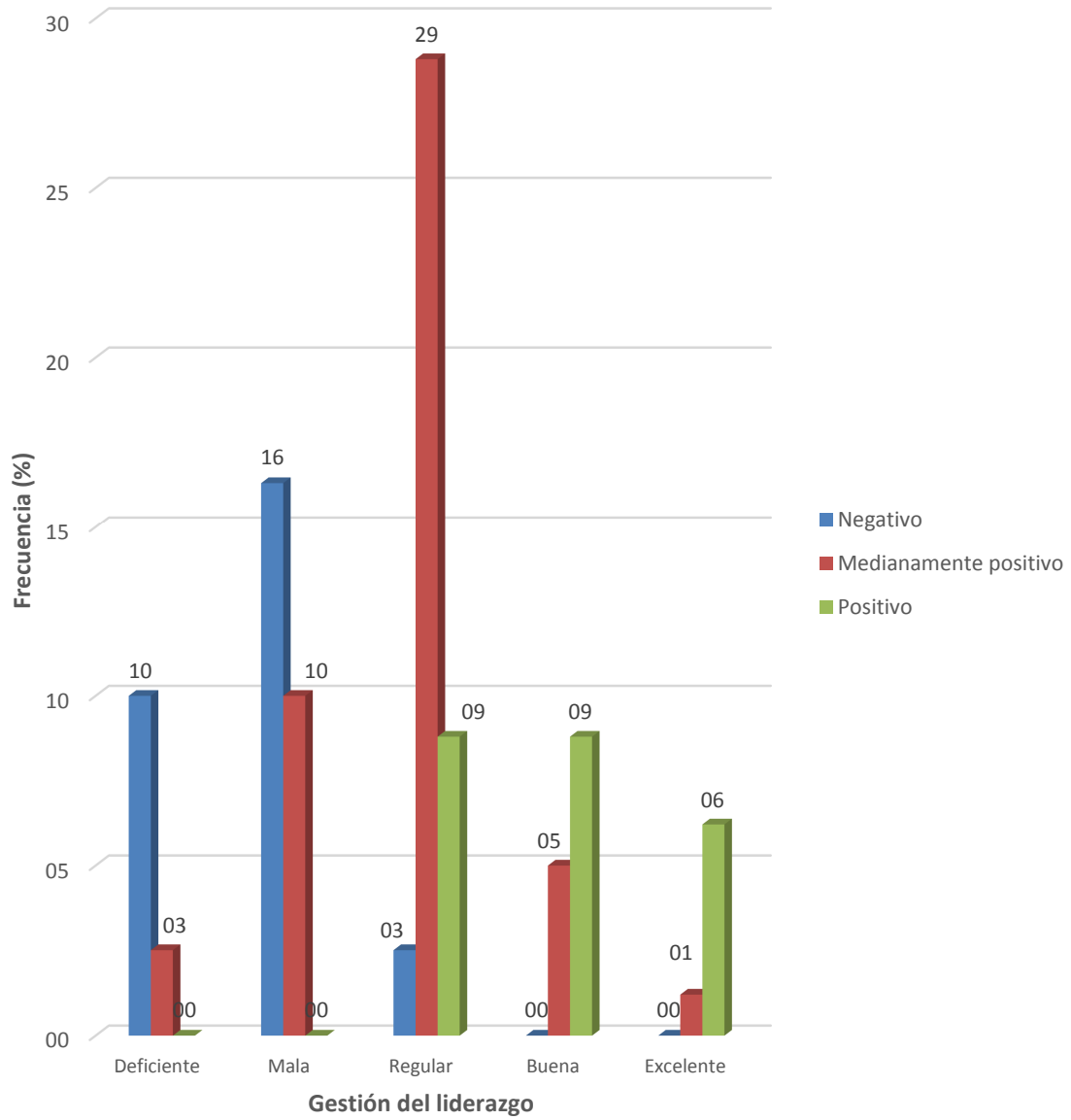
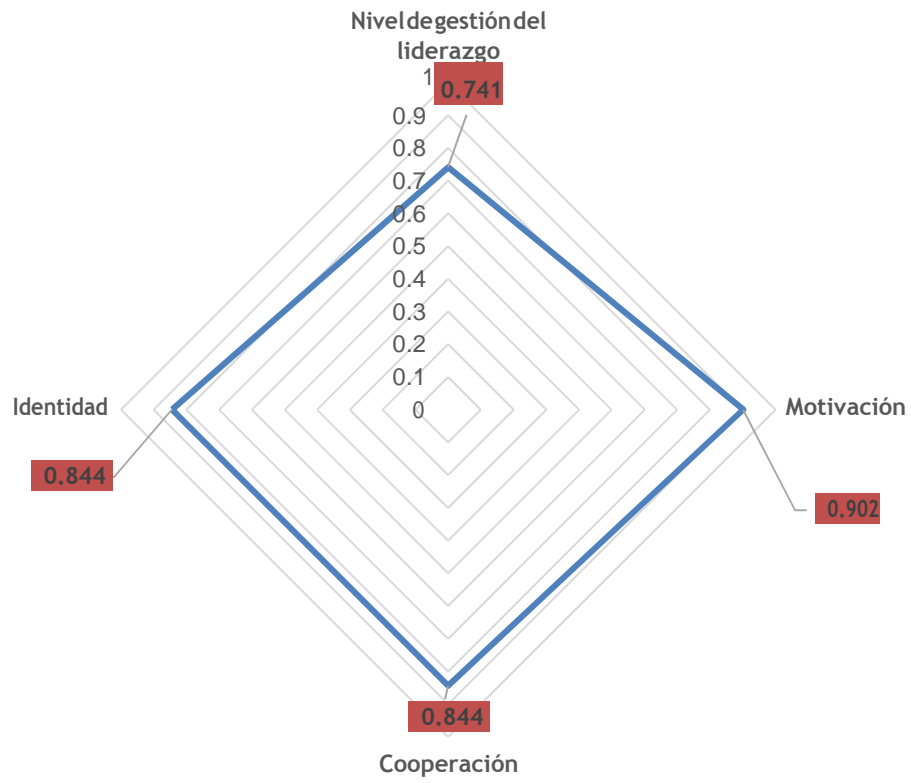


FIGURA Nº 07

CONDENSADO DE CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.



Proceso de contrastación de hipótesis

Hipótesis general:

La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017.

| Tau_b de Kendall | | Grado del clima organizacional |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| de gestión del liderazgo | Coeficiente de correlación | ,741** |
| | Sig. (unilateral) | ,000 |
| | N | 80 |

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

H_o : $r_{tb} = 0$

H_a : $r_{tb} > 0$

Decisión estadística: Como el valor del coeficiente de correlación es positivo ($r_{tb} > 0$) y el p-valor calculado unilateral (0,000), menor que valor crítico ($\alpha = 0,05$), se acepta la hipótesis alterna (H_a) y se rechaza la hipótesis nula (H_o). Conclusión: La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,741$; $p = 0,000$).

Primera hipótesis específica

A. La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017.

| Tau_b de Kendall | | Grado del clima organizacional |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Motivación | Coeficiente de correlación | ,902** |
| | Sig. (unilateral) | ,000 |
| | N | 80 |

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

H_o : $r_{tb} = 0$

H_a : $r_{tb} > 0$

Decisión estadística: Como el valor del coeficiente de correlación es positivo ($r_{tb} > 0$) y el p- calculado unilateral (0,000), menor que valor crítico ($\alpha = 0,05$), se acepta la hipótesis valor calculado unilateral (0,000), menor que valor crítico ($\alpha=0,05$), se acepta la hipótesis alterna (H_a) y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Conclusión: La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,902$; $p = 0,000$).

Segunda hipótesis específica:

La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017.

| Tau_b de Kendall | | Grado del clima organizacional |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Cooperación | Coeficiente de correlación | ,844** |
| | Sig. (unilateral) | ,000 |
| | N | 80 |

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

H_0 : $r_{tb} = 0$

H_a : $r_{tb} > 0$

Decisión estadística: Como el valor del coeficiente de correlación es positivo ($r_{tb} > 0$) y el p-valor alterna (H_a) y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Conclusión: La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017.

Tercera hipótesis específica:

La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017.

| Tau_b de Kendall | | Grado del clima organizacional |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Identidad | Coeficiente de correlación | ,844** |
| | Sig. (unilateral) | ,000 |
| | N | 80 |

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

H_0 : $r_{tb} = 0$

H_a : $r_{tb} > 0$

Decisión estadística: Como el valor del coeficiente de correlación es positivo ($r_{tb} > 0$) y el p-valor calculado unilateral (0,000), menor que valor crítico ($\alpha = 0,05$), se acepta la hipótesis alterna (H_a) y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Conclusión: La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,884$; $p = 0,000$).

IV DISCUSIÓN

4.1. Discusión

La presente investigación está referida a la relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano-districto de Andahuaylas, 2017. Los hallazgos más representativos y contrastados con investigaciones previas se describen a continuación:

El 40% de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano-districto de Andahuaylas reportaron una gestión del liderazgo regular, 26,3% mala, 13,8% buena, 12,5% deficiente y 7,4% excelente.

Por lo tanto, los directivos exhiben limitaciones en la gestión de la institución educativa, sea porque no están capacitados para ejercer esta función, por los problemas que existen al interior de ella, o porque los docentes no se sienten representados por ellos. En estas condiciones, el liderazgo pasa a ser impositivo y persecutorio antes que democrático y proactivo. Por esta razón, las autoridades educativas y los miembros de CONEI cumplen parcialmente con el ejercicio de sus funciones en perjuicio de la calidad educativa.

Estos resultados son corroborados por Flores (2013) quien resalta la importancia fundamental de desarrollar positivamente las habilidades, capacidades, destrezas y actitudes de los directivos, de manera que puedan conducir a los demás sean docentes u otro tipo de empleados de manera eficiente y pertinente hacia el logro de los objetivos previstos en bien de la institución. Del mismo modo Raxuleu (2014) confirma la vinculación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño pedagógico porque los directores mediante las acciones que realizan en las instituciones educativas necesariamente influyen de manera positiva o negativa en el trabajo pedagógico de los docentes. Con este resultado concuerda lo que se obtuvo en nuestra investigación (40% de los encuestados afirman que la gestión determina el clima organizacional) en la institución educativa Pública Juan Espinoza Medrano del distrito de Andahuaylas.

Otro trabajo que aporta a confirmar nuestros resultados es el de Escobar (2014) quien demuestra que el estilo de liderazgo que ejercen los directores tiene incidencia sustancial en el desempeño del personal que labora.

En nuestro caso, el 53,8% de docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, percibieron un clima organizacional medianamente positivo, 25% y 21,3% negativo. Porque la gestión institucional no

es el adecuado, por ello la correlación deja de ser buena. Estos datos son corroborados también por Cabrera (2014) donde los tipos de liderazgo que ejercen determinan el nivel de calidad de las instituciones, tales como: comunicación adecuada y fluida y niveles de motivación del personal dentro de la organización. Algo similar se dio en los resultados logrados en Andahuaylas en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano, ya que es determinante el accionar de las autoridades para lograr los resultados en los demás trabajadores, sobre todo el clima organizacional centrado sobre una base sólida de justicia y transparencia.

Los resultados logrados por León (2013) coinciden que las instituciones presentan logros satisfactorios por la práctica de una gestión que favorece el desarrollo institucional, donde el clima organizacional articulado a la gestión debe propiciar resultados satisfactorios. Por lo tanto, si la gestión del liderazgo es adecuado entonces mejora ostensiblemente el clima organizacional. Del mismo modo, Espinoza (2017) al referirse al clima organizacional y liderazgo, así como los predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales, muestra la existencia de una correlación inversa y predictor significativo del desempeño docente. Además concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. Cualquier tipo de liderazgo, positivo o negativo termina influyendo en el clima organizacional; por ello, este investigador concluye afirmando que el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial es negativo, nada apropiado para formar niños, la causa central es la forma como se gobierna. Para motivar a los trabajadores es necesario mostrar y practicar actitudes adecuadas, evitando el abuso y un tipo de autoridad dictatorial.

También los aportes de Guillen (2016) corroboran nuestros resultados, porque en su trabajo de investigación indica que existe una correlación directa entre las variables: gestión directiva y clima institucional, es decir cuando hay una buena gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Otro aporte es el de Jerí y Dextre (2016), quienes según el diagnóstico que realizaron, la situación del clima organizacional no es el óptimo, porque el 30% de los trabajadores no tienen compromiso con sus trabajo, infiriendo este dato diríamos que el personal que labora no se siente

comprometido porque el trato no es pertinente, se encuentran altamente controlados y pierden toda iniciativa de innovación, lo que los lleva a convertirse en trabajadores rutinarios.

En las investigaciones desarrolladas en realidades con características similares a las de Andahuaylas, también los resultados son similares en algunos casos y en otros se acercan a lo que se obtuvo en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano, donde la Gestión del liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional ($r_{tb} = 0,741$; $p = 0,000$). Según Quispe (2015) se puede apreciar que el 57.81% de los encuestados mencionaron que nunca vivenciaron un clima organizacional favorable, el 26.56% expresó que muy pocas veces y el 10.9% manifiesta que algunas veces. Por otro lado, el 59.36% de los encuestados manifestaron que nunca han tenido motivación laboral, el 28.13% pocas veces, el 9.4% algunas veces. En conclusión, existe una correlación directa entre la motivación laboral y la productividad, lo que demuestra una relación, positiva y muy débil. Asimismo, hay un grado de correlación entre la motivación y la eficiencia laboral, en consecuencia la relación es directa. En este trabajo lo que resalta el autor es la motivación, un elemento generador de cambios actitudinales, para un buen líder, la motivación no siempre es tangible, puede ser intangible; lo fundamental es valorar oportunamente lo que hacen los trabajadores.

Aróstegui, O. y Aróstegui, R. (2014) también confirman nuestros resultados al expresar que, el estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con el nivel de desempeño docente, en consecuencia el directivo con actitudes autoritarias influye negativamente en el desempeño de los profesores y los resultados institucionales son deficientes. Algo parecido afirma Quispe (2015) cuando se refiere que luego de procesar sus datos mostró una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para Yupanqui (2016), el estilo de liderazgo *laissez faire* de nivel medio de habilidades prevalece regularmente en la gestión de las instituciones educativas públicas y su repercusión es pertinente. Lo que demuestra que cualquier tipo de estilo de gestión influirá positiva o negativamente en los trabajadores. Finalmente Hurtado (2016) nos muestra que el estilo de liderazgo al influir en los subordinados debe considerar las necesidades básicas y satisfacer con simples incentivos como mejorar sus condiciones profesionales, tener oportunidades de aprender, o ser bien tratados,

para que se sientan comprometidos y apoyen la política de trabajo que presenta el directivo.

En términos generales, el tipo de liderazgo también ha evolucionado, por lo que no es conveniente mantener prácticas que en el pasado fueron exitosas, los tiempos han cambiado, las instituciones necesitan profesionales con capacidades acordes a las exigencias del mercado laboral y por ende de la sociedad.

V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

La gestión del liderazgo se relacionó directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,741$; $p = 0,000$). Es decir, cuando la gestión del liderazgo es más favorable mejora el clima organizacional para desempeño de la función docente.

La gestión del liderazgo se relacionó directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,902$; $p = 0,000$). Vale decir, a medida que mejora la gestión del liderazgo se fortalece la motivación docente para el ejercicio profesional.

La gestión del liderazgo se relacionó directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,884$; $p = 0,000$). En consecuencia, cuanto más favorable es la gestión del liderazgo se optimiza la cooperación docente para el trabajo en equipo.

La Gestión del liderazgo se relacionó directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0, 0,884$; $p = 0,000$). Por tanto, el fortalecimiento de la gestión del liderazgo conduce a una mayor identidad docente con su profesión y trabajo.

VI RECOMENDACIONES

6.1. Recomendaciones

Al Vicerrectorado Académico de la Universidad César Vallejo promover mesas redondas para reflexionar y evaluar la situación de la gestión de liderazgo en las instituciones educativas de la región, con participación de los estudiantes de pregrado de las distintas universidades que cuentan con la Facultad de Educación, y a partir de ello, generar propuestas válidas.

A la Oficina de Investigación de la Universidad César Vallejo, organizar debates de los resultados de las investigaciones que se realizan en posgrado sobre la gestión de liderazgo en las instituciones educativas, cuyos resultados de los debates articular a los conocimientos convencionales que se desarrollan en los procesos de enseñanza-aprendizaje para lograr pertinencia curricular.

En base a los diagnósticos logrados con las investigaciones correlacionales, continuar con investigaciones aplicadas, sobre el tema de la gestión del liderazgo y el clima organizacional de las empresas públicas y privadas, siendo una de ellas las Instituciones educativas de los diferentes niveles, generando propuestas contextualizadas a nuestra realidad.

Implementar programas de difusión de los resultados de las tesis sustentadas en la Universidad César Vallejo, en el área de gestión.

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS

7.1. Bibliografía

- Aróstegui, O. & Arátegui, R. (2014). *Estilos de liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa pública "Corazón de Jesús"-Distrito de Ayacucho, en los años 2013 y 2014*. (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo, Ayacucho.
- Andrade, A. (2003). *Desarrollo de capacidades en gestión educativa: propuesta metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos*. Perú. Ministerio de Educación.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Cabrera, K. (2014). *Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en Los Llanos de la Fragua, Zacapa* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Luis Gonzaga, S. J" Zacapa, Guatemala.
- Chamorro, J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Chaves, L. (2016). *El liderazgo y su relación con la satisfacción laboral de la empresa Sodimac SAC, del distrito de Independencia, año 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Consejo Nacional de Educación (2012). *Manual del Buen desempeño docente*. CNE. Lima.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Contreras, D & Jiménez, L (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca*. Lineamientos básicos para su intervención. (Tesis de maestría) Universidad de Rosario de Bogotá – Colombia.
- De la Cruz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos,

Lima.

- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Pedagogía Aplicada.
- Escobar, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.
- Espinoza, J (2017). *Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión. Lima.
- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Valencia. Universidad de Valencia. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia. España.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento humano*. Mc Graw Hill.
- Flores, A. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de Decisiones de los coordinadores académicos de una universidad Privada de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gago, M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional*. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.
- Guillen, T. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, 2015*. (TESIS DE MAESTRÍA). Universidad César Vallejo. Ica.
- Gómez, F. (2014). *Modelo de Competencias Profesionales para Directivos Escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la Educación Particular en Chile*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

- Goleman, D. (2016). *La práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gonzales, A. (2010) *Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997. Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997. Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado, R. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la DISA Apurímac – II Andahuaylas – Apurímac, 2016. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac.
- Jerí, L & Dextré, E. (2016). *El clima organizacional aplicando el endomarketing en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel*. (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- León, B. (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*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Ley General de Educación del Perú (2003)
- Likert, R. (1965). Le gouvernement participatif de l'entreprise, Clection Hommes et organisations. Citado por Brunet, L. (2011) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Cómo el liderazgo influye en el aprendizaje de los estudiantes. Revisión de la investigación U. Minnesota*, Universidad de Toronto: Fundación Wallace.
- Mansilla, A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores y el rendimiento promedio de los estudiantes de la Cohorte Educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción". Los Olivos, Lima*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Medina A. & Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Perspectiva educacional. Formación de profesores. En *Revista Educativa*, Vol. 53 (1).
- Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú-Lima.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la administración UGEL N° 01 Lima Sur*. (Tesis de maestría en Educación). Lima.
- Múgica, C. (2003). Liderazgo en la gestión. *Revista del Hospital General "La Quebrada"*, 2 (1), 3-4.
- Muñoz, G & Marfán, J. (2011) Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana- 48*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. (B. Publica de Lima). 371.206 C4F2.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Pérez, D. (2010). *El clima laboral y su afecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. (Tesis doctoral). Universidad San Pedro Chimbote – Perú.
- Quispe, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Apurimac – Perú.
- Raxuleu, M. (2014) *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Randívar, Facultad de Humanidades, Guatemala.

- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. (Tesis de maestría en Gestión Educativa). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. & Quezada, C. (2014). "Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional", *Oikos* N° 37, 41 – 61. Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile. [<http://ediciones.ucsh.cl/revistas.php>]
- Silva, Z. (2011). *El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la Provincia El Oro, periodo lectivo 2010-2011*. (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia.
- Taguiri, R. & Litwin, H. (1968) *Organizational climate: explorations of a concept, Harvard Business School*. Boston. Citado por: Brunet, L. (2011) *El clima de trabajo en las organizaciones*. Colombia: Trillas.
- Thieme, C. (2005) *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en: http://www.tdr.cesca.es/tesis_uab/available/tdx-0621106-000957//cptj1de1.pdf.
- Vargas, M. (2010) *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. (Tesis de maestría en educación, con mención en Gestión de la Educación) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Yupanqui, G. (2016) *Estilos de liderazgo en la gestión de las instituciones Educativas públicas del distrito de Jesús Nazareno, Ayacucho*. (Tesis de maestría en Gestión Pública) Universidad César Vallejo, Ayacucho.

VIII ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

Edad: 39 años

Sexo: Masculino Femenino ()

Nivel: PRIMARIA

INSTRUCCIONES: Estimado colega, necesitamos conocer el nivel de gestión de liderazgo del líder en la Institución Educativa. Para ello, queremos pedirte que resuelvas este cuestionario estrictamente confidencial y solo será utilizado con fines estadísticos. tus respuestas serán útiles para nuestra investigación

| N° | | Deficiente | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
|------------|--|------------|------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1RA | COMPETENCIA DE GESTIÓN | | | | | |
| 1 | ¿Cómo valoras el grado de prioridad de la gestión? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2 | ¿Cómo consideras el nivel de liderazgo comprometido de la autoridad? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3 | ¿Cómo evalúas el grado de optimización de recursos del director? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 4 | ¿Cómo consideras el nivel de estructuración del tiempo propuesto por el director? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5 | ¿Cuál es tu apreciación respecto al nivel de atención a la diversidad? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 6 | ¿Cómo percibes el grado de planificación horaria aprobada por el director? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7 | ¿Cómo valoras el nivel de prioridad a las necesidades de programas institucionales? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2DA | COMPETENCIA HUMANA | | | | | |
| 8 | ¿Cómo percibes el nivel de cumplimiento de la socialización de los programas con los docentes? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9 | ¿Cómo consideras el grado de priorización de la propuesta de cambios institucionales presentado por los alumnos? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10 | ¿Cómo valoras la práctica de la empatía de la autoridad? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 11 | ¿Cuál es tu apreciación respecto al grado de compromiso con el cumplimiento de programas del director? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12 | ¿Cómo valoras el nivel de propuesta de programas por parte del director? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 13 | ¿Cómo calificas el nivel de cumplimiento de las propuestas encaminadas a la innovación? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 14 | ¿Cómo evalúas el nivel de creación de una cultura innovadora? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 3RA | COMPETENCIA TÉCNICA | | | | | |
| 15 | ¿Cómo calificas el nivel de diversificación anual de programas? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 16 | ¿Cómo valoras el grado de promoción de las actividades integradoras? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 17 | ¿Cómo evalúas el grado de estimulación en el uso de la tecnología? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 18 | ¿Cómo percibes el nivel de promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística? | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 19 | ¿Cuál es tu apreciación respecto a la promoción de la inclusión de alumnos? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 20 | ¿Cómo evalúas el grado de respeto por las creencias? | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL


Edad: 45 AÑOS

Sexo: Masculino Femenino ()

Nivel: SECUNDARIO

INSTRUCCIONES: Estimado colega, necesitamos conocer el nivel del clima organizacional en la Institución Educativa. Para ello, queremos pedirte que resuelvas este cuestionario estrictamente confidencial y solo será utilizado con fines estadísticos, tus respuestas serán útiles para nuestra investigación.

| Nº | ÍTEMS | Si | No |
|------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1RA | MOTIVACIÓN | | |
| 1 | ¿Tengo un proyecto de vida? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2 | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 3 | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 4 | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertivo? | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5 | ¿Cumplo con entusiasmo las decisiones grupales? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 6 | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 7 | ¿Me involucro en las labores grupales? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 8 | ¿Tomo la iniciativa en los trabajos grupales? | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9 | ¿Soy autocrítico frente a mis acciones? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10 | ¿Soy consecuente con lo que planteo? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 11 | ¿Asumo riesgos para alcanzar los objetivos? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 12 | ¿Tengo conocimiento que mi trabajo merecerá un estímulo? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 13 | ¿Te sientes alentado por los éxitos de tus estudiantes? | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14 | ¿Percibes que tus colegas valoran tu trabajo? | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 15 | ¿Consideras que los reconocimientos son oportunos? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 16 | ¿Cuando ves que otros son reconocidos, crees que tu también puedes hacerlo? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 17 | ¿Consideras que los logros grupales son compartidos? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 18 | ¿Las buenas noticias te fortalecen? | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2DA | IDENTIDAD | | |
| 19 | Respetarías las iniciativas individuales | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 20 | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 21 | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 22 | Participas en las actividades de la institución | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 23 | Has construido una adecuada relación con tus colegas | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 24 | Consideras que tienes autonomía personal | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 25 | Haces uso de tu libertad con responsabilidad | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 26 | Eres constante en el trabajo que realizas | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 27 | Sientes orgullo de trabajar en tu institución | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 28 | Orientas tu trabajo teniendo en cuenta la misión y visión institucional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 29 | Practicas las normas de convivencia institucionales | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 30 | Comprendes claramente los objetivos estratégicos de tu institución | | <input checked="" type="checkbox"/> |


ESCUELA DE POSGRADO

| | | | |
|------------|---|---|---|
| 31 | Te sientes comprometido con tu institución | ✓ | |
| 32 | Antepones los objetivos de la institución, por los personales | ✓ | |
| 33 | Valoras positivamente el trabajo de las autoridades de la institución | ✓ | |
| 3RA | COOPERACIÓN | | |
| 34 | Fomentas prácticas colectivas de trabajo en la institución educativa | ✓ | |
| 35 | Practicas una confianza mutua con tus colegas y las autoridades | | ✓ |
| 36 | Muestras actitudes proactivas con los miembros de tu institución | ✓ | |
| 37 | Fomentas proyectos conjuntos, en bien de la institución | | ✓ |
| 38 | Practicas relaciones sociales estables con las autoridades | ✓ | |
| 39 | Intervienes en los trabajos de los demás | ✓ | |
| 40 | Apoyas a los miembros de la comunidad educativa con necesidades | | ✓ |
| 41 | En situaciones difíciles, ¿te organizarías con tus colegas para defender al director? | | ✓ |
| 42 | Compartes un mismo espacio de trabajo con tus colegas y el director | ✓ | |
| 43 | La comunicación entre los miembros del grupo es horizontal | ✓ | |
| 44 | Consideras que el trabajo común es enriquecedor en las relaciones humanas | ✓ | |
| 45 | Compartes responsabilidades institucionales | | ✓ |
| 46 | Ante los obstáculos, consideras necesario cohesionarte con tus colegas | ✓ | |
| 47 | Consideras que el apoyo mutuo beneficia a la institución | ✓ | |
| 48 | Compartes responsabilidad grupal, para que el resultado del trabajo sea bueno | ✓ | |

Anexo N° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES E INDICADORES | METODOLOGIA | POBLACIÓN Y MUESTRA |
|---|---|--|---|---|--|
| <p>Problema general ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017? ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017? ¿Cómo se relaciona la Gestión del liderazgo con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017?</p> | <p>Objetivos General Determinar la relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos: Identificar la relación entre la Gestión del liderazgo y la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. Identificar la relación entre la Gestión del liderazgo y la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. Identificar la relación entre la Gestión del liderazgo y la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.</p> | <p>Hipótesis General La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicos: La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. La Gestión del liderazgo se relaciona directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión de liderazgo</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de gestión • Competencia humana • Competencia técnica <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación docente • Cooperación docente • Identidad docente | <p>METODO</p> <p>Cuantitativo</p> <p>DISEÑO</p> <p>Diseño no experimental – transversal</p> <p>TECNICAS</p> <p>Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Cuestionario</p> | <p>La muestra de la población no considero tamaño de muestra ni el tipo de muestreo, porque se trabajó con toda la población que son 80 (censo).</p> |

ANEXO N° 03: PRUEBA DE CONFIABILIDAD

La prueba de confiabilidad de la gestión de liderazgo fue determinada mediante una prueba piloto, aplicada a 10 docentes, con el Coeficiente de Alpha de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0,947 que asegura la adecuada confianza de la prueba.

Alfa de Cronbach

Resumen del Procesamiento de los Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 20 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | 0,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,947 | 20 |

| Estadísticas de total de elemento | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Ítem | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| 1 | 51,00 | 86,444 | ,227 | ,949 |
| 2 | 51,20 | 75,733 | ,800 | ,942 |
| 3 | 51,50 | 82,056 | ,594 | ,946 |
| 4 | 51,30 | 74,233 | ,890 | ,940 |
| 5 | 51,00 | 77,333 | ,771 | ,943 |
| 6 | 51,00 | 82,000 | ,540 | ,946 |
| 7 | 51,40 | 83,600 | ,415 | ,948 |
| 8 | 51,40 | 78,933 | ,672 | ,944 |

| | | | | |
|----|-------|--------|------|------|
| 9 | 51,50 | 76,944 | ,851 | ,941 |
| 10 | 51,20 | 75,067 | ,851 | ,941 |
| 11 | 50,90 | 82,767 | ,570 | ,946 |
| 12 | 51,00 | 87,111 | ,113 | ,950 |
| 13 | 51,60 | 81,822 | ,666 | ,945 |
| 14 | 51,40 | 73,822 | ,913 | ,940 |
| 15 | 51,20 | 75,733 | ,800 | ,942 |
| 16 | 51,10 | 80,989 | ,570 | ,946 |
| 17 | 51,00 | 77,111 | ,789 | ,942 |
| 18 | 50,90 | 79,211 | ,693 | ,944 |
| 19 | 51,40 | 83,822 | ,391 | ,948 |
| 20 | 51,10 | 75,878 | ,828 | ,942 |

La prueba de confiabilidad del clima organizacional fue determinada mediante una prueba piloto, aplicada a 10 docentes, con el Coeficiente de Alpha de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0,978 que asegura la adecuada confianza de la prueba.

Alfa de Cronbach

Resumen del Procesamiento de los Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 48 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | 0,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,978 | 48 |

Estadísticas de total de elemento

| Ítem | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|------|--|---|--|---|
| 1 | 126,30 | 492,900 | ,242 | ,978 |
| 2 | 126,50 | 466,500 | ,822 | ,977 |
| 3 | 126,80 | 481,956 | ,625 | ,978 |
| 4 | 126,60 | 462,711 | ,909 | ,977 |
| 5 | 126,30 | 470,900 | ,779 | ,977 |
| 6 | 126,30 | 482,233 | ,555 | ,978 |
| 7 | 126,70 | 485,567 | ,454 | ,978 |
| 8 | 126,70 | 474,233 | ,704 | ,978 |
| 9 | 126,80 | 469,733 | ,864 | ,977 |
| 10 | 126,50 | 465,167 | ,860 | ,977 |
| 11 | 126,20 | 483,956 | ,589 | ,978 |
| 12 | 126,30 | 494,233 | ,147 | ,978 |
| 13 | 126,90 | 481,656 | ,684 | ,978 |
| 14 | 126,70 | 462,233 | ,915 | ,977 |
| 15 | 126,50 | 466,944 | ,809 | ,977 |
| 16 | 126,40 | 479,600 | ,592 | ,978 |
| 17 | 126,30 | 470,011 | ,808 | ,977 |
| 18 | 126,20 | 475,289 | ,711 | ,978 |
| 19 | 126,70 | 486,456 | ,416 | ,978 |
| 20 | 126,40 | 466,933 | ,846 | ,977 |
| 21 | 126,30 | 492,900 | ,242 | ,978 |
| 22 | 126,50 | 466,500 | ,822 | ,977 |
| 23 | 126,80 | 481,956 | ,625 | ,978 |
| 24 | 126,60 | 462,711 | ,909 | ,977 |
| 25 | 126,30 | 470,900 | ,779 | ,977 |
| 26 | 126,30 | 482,233 | ,555 | ,978 |
| 27 | 126,70 | 485,567 | ,454 | ,978 |
| 28 | 126,70 | 474,233 | ,704 | ,978 |
| 29 | 126,80 | 469,733 | ,864 | ,977 |
| 30 | 126,50 | 465,167 | ,860 | ,977 |
| 31 | 126,20 | 483,956 | ,589 | ,978 |
| 32 | 126,30 | 494,233 | ,147 | ,978 |
| 33 | 126,90 | 481,656 | ,684 | ,978 |
| 34 | 126,70 | 462,233 | ,915 | ,977 |
| 35 | 126,50 | 466,944 | ,809 | ,977 |
| 36 | 126,40 | 479,600 | ,592 | ,978 |
| 37 | 126,30 | 470,011 | ,808 | ,977 |
| 38 | 126,20 | 475,289 | ,711 | ,978 |

| | | | | |
|----|--------|---------|------|------|
| 39 | 126,70 | 486,456 | ,416 | ,978 |
| 40 | 126,40 | 466,933 | ,846 | ,977 |
| 41 | 126,30 | 492,900 | ,242 | ,978 |
| 42 | 126,50 | 466,500 | ,822 | ,977 |
| 43 | 126,80 | 481,956 | ,625 | ,978 |
| 44 | 126,60 | 462,711 | ,909 | ,977 |
| 45 | 126,30 | 470,900 | ,779 | ,977 |
| 46 | 126,30 | 482,233 | ,555 | ,978 |
| 47 | 126,70 | 485,567 | ,454 | ,978 |
| 48 | 126,70 | 474,233 | ,704 | ,978 |

ANEXO N°04: MATRIZ DE VALIDACIÓN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONE |
|----------------------|--|---|---|---------------------|----------|-------------|-----------|---------------|---|----|--|----|-------------------------------------|----|---|----|--------------------------------|
| | | | | DEFICIENTE (1) | MALO (2) | REGULAR (3) | BUENO (4) | EXCELENTE (5) | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y ITEMS | | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | MOTIVACION DOCENTE | Proyecto de vida | ¿Tengo un proyecto de vida? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Tareas asignadas | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Empatía | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Asertividad | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertiva? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Decisiones grupales | ¿Cumplo con entusiasmo las decisiones grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Entusiasmo y espíritu de superación | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Involucramiento en las tareas académicas | ¿Me involucro en las labores grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Iniciativa | ¿Tomo la iniciativa en los trabajos grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Autocrática | ¿Soy autocrítico frente a mis acciones? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Consecuente en sus planteamientos | ¿Soy consecuente con lo que planteo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Asunción de riesgos | ¿Asumo riesgos para alcanzar los objetivos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Conocimiento sobre recepción de estímulos | ¿Tengo conocimiento que mi trabajo merecerá un estímulo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Motivación por el éxito de sus alumnos | ¿Te sientes alentado por los éxitos de tus estudiantes? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Valoración de tu trabajo | ¿Percibes que tus colegas valoran tu trabajo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Reconocimiento oportuno | ¿Consideras que los reconocimientos son oportunos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Motivación para lograr objetivos | ¿Cuándo ves que otros son reconocidos, crees que tú también puedes hacerlo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Logros compartidos | ¿Consideras que los logros grupales son compartidos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|--|----|----|----|----|----|----|--|
| IDENTIDAD | Fortalecimiento con las buenas noticias | ¿Las buenas noticias te fortalecen? | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Respeto a las iniciativas | Respetarías las iniciativas individuales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Aceptación de las diferencias | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sensibilidad | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Participación en actividades | Participas en las actividades de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Relación adecuada | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Autonomía | Consideras que tienes autonomía personal. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Uso de su libertad con responsabilidad | Haces uso de tu libertad con responsabilidad | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Constancia en el trabajo | Eres constante en el trabajo que realizas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sentimiento de orgullo | Sientes orgullo de trabajar en tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Orientación de su trabajo en base a la visión y misión | Orientas tu trabajo teniendo en cuenta la misión y visión institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Normas de convivencia | Practicas las normas de convivencia institucionales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Comprensión de los objetivos estratégicos | Comprendes claramente los objetivos estratégicos de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | COOPERACION | Compromiso institucional | Te sientes comprometido con tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | |
| Priorización de los objetivos institucionales | | Antepones los objetivos de la institución, por los personales | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Valoración de los trabajos de las autoridades | | Valoras positivamente el trabajo de las autoridades de la institución | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Fomento de prácticas colectivas | | Fomentas prácticas colectivas de trabajo en la institución educativa | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Práctica de confianza mutua | | Practicas una confianza mutua con tus colegas y las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Actitud proactiva | | Muestras actitudes proactivas con los miembros de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Fomento de proyectos grupales | | Fomentas proyectos conjuntos, en bien de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| Relaciones sociales | Practicas relaciones sociales estables con las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | | |
| Intervención en los trabajos de los demás | Intervienes en los trabajos de los demás | | | | | | SI | SI | SI | SI | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|--|--|
| Apoyo a los miembros de la entidad educativa | Apoyas a los miembros de la comunidad educativa con necesidades | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Apoyo al director | En situaciones difíciles: ¿te organizarías con tus colegas para defender al director? | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Ambiente de trabajo | Compartes un mismo espacio de trabajo con tus colegas y el director. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Comunicación horizontal | La comunicación entre los miembros del grupo es horizontal | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Enriquecimiento de las relaciones humanas a partir del trabajo grupal | Consideras que el trabajo común es enriquecedor en las relaciones humanas | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Responsabilidades compartidas | Compartes responsabilidades institucionales | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Cohesión social | Ante los obstáculos, consideras necesario cohesionarte con tus colegas. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Apoyo mutuo en beneficio de la institución | Consideras que el apoyo mutuo beneficia a la institución. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |
| Responsabilidad compartida de manera grupal | Compartes responsabilidad grupal, para que el resultado del trabajo sea bueno. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | |



.....
 Dr. DIONICIO GODOFREDO GONZALEZ GONZALEZ
 EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

| VARIABLE | DIMENSION | INDICADOR | ITEMS | OPCION DE RESPUESTA | | CRITERIOS DE EVALUACION | | | | | | | | OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES |
|----------------------|------------------|--|---|---------------------|----|---|----|--|----|---|----|---|----|---------------------------------|
| | | | | SI | NO | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | | RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS | | RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| GESTIÓN DE LIDERAZGO | DIMENSIÓN HUMANA | Prioridad de la gestión | ¿Cómo valoras el grado de prioridad de la gestión? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Liderazgo comprometido | ¿Cómo consideras el nivel de liderazgo comprometido de la autoridad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Optimización de recursos | ¿Cómo evalúas el grado de optimización de recursos del director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Estructuración del tiempo | ¿Cómo consideras el nivel de estructuración del tiempo propuesto por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Atención a la diversidad | ¿Cuál es tu apreciación respecto al nivel de atención a la diversidad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Planificación horaria | ¿Cómo percibes el grado de planificación horaria aprobada por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | DIMENSIÓN | Necesidad de programas | ¿Cómo valoras el nivel de prioridad a las necesidades de programas institucionales? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Socialización de los programas con docentes | Respetarías las iniciativas individuales. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Propuesta de cambios institucionales por los alumnos | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|
| DIMENSIÓN TÉCNICA | Empatía | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Compromiso con el cumplimiento de programas | Participas en las actividades de la institución. | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Propuesta de programas | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Creación de una cultura innovadora. | Consideras que tienes autonomía personal. | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Diversificación anual de programas. | ¿Cómo calificas el nivel de diversificación anual de programas? | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Promoción de actividades integradoras | ¿Cómo valoras el grado de promoción de las actividades integradoras? | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Estimulación en el uso de la tecnología. | ¿Cómo evalúas el grado de estimulación en el uso de la tecnología? | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística. | ¿Cómo percibes el nivel de promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística? | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Promoción de la inclusión de alumnos | ¿Cuál es tu apreciación respecto a la promoción de la inclusión de alumnos | | | SI | | SI | | SI | | SI | |
| | Respeto por las creencias. | ¿Cómo evalúas el grado de respeto por las creencias? | | | SI | | SI | | SI | | SI | |



DR. DIONICIO GODOFREDO GONZALEZ GONZALEZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: GONZALEZ GONZALEZ, DIONICIO GODOFREDO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|



.....
Dr. DIONICIO GODOFREDO GONZALEZ GONZALEZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: GONZALEZ GONZALEZ, DIONICIO GODOFREDO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|

.....
Dr. DIONICIO GODOFREDO GONZALEZ GONZALEZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN |
|----------------------|--|---|---|---------------------|----------|-------------|-----------|---------------|---|----|--|----|-------------------------------------|----|---|----|-------------------------------|
| | | | | DEFICIENTE (1) | MALO (2) | REGULAR (3) | BUENO (4) | EXCELENTE (5) | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y ITEMS | | RELACION ENTRE ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | MOTIVACION DOCENTE | Proyecto de vida | ¿Tengo un proyecto de vida? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Tareas asignadas | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Empatía | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Asertividad | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertiva? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Decisiones grupales | ¿Cumplo con entusiasmo las decisiones grupales? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Entusiasmo y espíritu de superación | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Involucramiento en las tareas académicas | ¿Me involucro en las labores grupales? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Iniciativa | ¿Tomo la iniciativa en los trabajos grupales? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Autocrática | ¿Soy autocrítico frente a mis acciones? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Consecuente en sus planteamientos | ¿Soy consecuente con lo que planteo? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Asunción de riesgos | ¿Asumo riesgos para alcanzar los objetivos? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Conocimiento sobre recepción de estímulos | ¿Tengo conocimiento que mi trabajo merecerá un estímulo? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Motivación por el éxito de sus alumnos | ¿Te sientes alentado por los éxitos de tus estudiantes? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Valoración de tu trabajo | ¿Percibes que tus colegas valoran tu trabajo? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Reconocimiento oportuno | ¿Consideras que los reconocimientos son oportunos? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Motivación para lograr objetivos | ¿Cuándo ves que otros son reconocidos, crees que tú también puedes hacerlo? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Logros compartidos | ¿Consideras que los logros grupales son compartidos? | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|---|--|--|--|--|----|----|----|----|----|--|--|
| IDENTIDAD | Fortalecimiento con las buenas noticias | ¿Las buenas noticias te fortalecen? | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Respeto a las iniciativas | Respetarías las iniciativas individuales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Aceptación de las diferencias | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sensibilidad | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Participación en actividades | Participas en las actividades de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Relación adecuada | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Autonomía | Consideras que tienes autonomía personal. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Uso de su libertad con responsabilidad | Haces uso de tu libertad con responsabilidad | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Constancia en el trabajo | Eres constante en el trabajo que realizas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sentimiento de orgullo | Sientes orgullo de trabajar en tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Orientación de su trabajo en base a la visión y misión | Orientas tu trabajo teniendo en cuenta la misión y visión institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Normas de convivencia | Practicas las normas de convivencia institucionales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Comprensión de los objetivos estratégicos | Comprendes claramente los objetivos estratégicos de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Compromiso institucional | Te sientes comprometido con tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| COOPERACION | Priorización de los objetivos institucionales | Antepones los objetivos de la institución, por los personales | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Valoración de los trabajos de las autoridades | Valoras positivamente el trabajo de las autoridades de la institución | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Fomento de prácticas colectivas | Fomentas prácticas colectivas de trabajo en la institución educativa | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Práctica de confianza mutua | Practicas una confianza mutua con tus colegas y las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Actitud proactiva | Muestras actitudes proactivas con los miembros de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Fomento de proyectos grupales | Fomentas proyectos conjuntos, en bien de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Relaciones sociales | Practicas relaciones sociales estables con las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Intervienes en los trabajos de los demás | | | | | | SI | SI | SI | SI | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|--|
| Apoyo a los miembros de la entidad educativa | Apoyas a los miembros de la comunidad educativa con necesidades | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Apoyo al director | En situaciones difíciles: ¿te organizarías con tus colegas para defender al director? | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Ambiente de trabajo | Compartes un mismo espacio de trabajo con tus colegas y el director. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Comunicación horizontal | La comunicación entre los miembros del grupo es horizontal | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Enriquecimiento de las relaciones humanas a partir del trabajo grupal | Consideras que el trabajo común es enriquecedor en las relaciones humanas | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Responsabilidades compartidas | Compartes responsabilidades institucionales | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Cohesión social | Ante los obstáculos, consideras necesario cohesionarte con tus colegas. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Apoyo mutuo en beneficio de la institución | Consideras que el apoyo mutuo beneficia a la institución. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Responsabilidad compartida de manera grupal | Compartes responsabilidad grupal, para que el resultado del trabajo sea bueno. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |

.....
Mg. GERMÁN EVÁN YUPANQUI GUTIÉRREZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

| VARIABLE | DIMENSION | INDICADOR | ITEMS | OPCION DE RESPUESTA | | CRITERIOS DE EVALUACION | | | | | | | | OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES |
|----------------------|------------------|--|---|---------------------|----|---|----|--|----|---|----|---|----|---------------------------------|
| | | | | SI | NO | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | | RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS | | RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE LIDERAZGO | DIMENSION HUMANA | Prioridad de la gestión | ¿Cómo valoras el grado de prioridad de la gestión? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Liderazgo comprometido | ¿Cómo consideras el nivel de liderazgo comprometido de la autoridad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Optimización de recursos | ¿Cómo evalúas el grado de optimización de recursos del director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Estructuración del tiempo | ¿Cómo consideras el nivel de estructuración del tiempo propuesto por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Atención a la diversidad | ¿Cuál es tu apreciación respecto al nivel de atención a la diversidad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Planificación horaria | ¿Cómo percibes el grado de planificación horaria aprobada por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Necesidad de programas | ¿Cómo valoras el nivel de prioridad a las necesidades de programas institucionales? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Socialización de los programas con docentes | Respetarías las iniciativas individuales. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | DIMENSION | Propuesta de cambios institucionales por los alumnos | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|--|
| DIMENSION TECNICA | Empatía | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Compromiso con el cumplimiento de programas | Participas en las actividades de la institución. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Propuesta de programas | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Creación de una cultura innovadora. | Consideras que tienes autonomía personal. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Diversificación anual de programas. | ¿Cómo calificas el nivel de diversificación anual de programas? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de actividades integradoras | ¿Cómo valoras el grado de promoción de las actividades integradoras? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Estimulación en el uso de la tecnología. | ¿Cómo evalúas el grado de estimulación en el uso de la tecnología? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística. | ¿Cómo percibes el nivel de promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de la inclusión de alumnos | ¿Cuál es tu apreciación respecto a la promoción de la inclusión de alumnos | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Respeto por las creencias. | ¿Cómo evalúas el grado de respeto por las creencias? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |



.....
 Mg. GERMÁN EVÁN YUPANQUI GUTIÉRREZ
 EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: YUPANQUI GUTIÉRREZ GERMÁN EVÁN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|

.....
Mg. GERMÁN EVÁN YUPANQUI GUTIÉRREZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: YUPANQUI GUTIÉRREZ GERMÁN EVÁN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|

.....
Mg. GERMÁN EVÁN YUPANQUI GUTIÉRREZ
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN |
|----------------------|--------------------|---|---|---------------------|----------|-------------|-----------|---------------|---|----|--|----|---|----|---|----|-------------------------------|
| | | | | DEFICIENTE (1) | MALO (2) | REGULAR (3) | BUENO (4) | EXCELENTE (5) | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS | | RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | MOTIVACION DOCENTE | Proyecto de vida | ¿Tengo un proyecto de vida? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Tareas asignadas | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Empatía | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Asertividad | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertivo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Decisiones grupales | ¿Cumpro con entusiasmo las decisiones grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Entusiasmo y espíritu de superación | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Involucramiento en las tareas académicas | ¿Me involucro en las labores grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Iniciativa | ¿Tomo la iniciativa en los trabajos grupales? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Autocrática | ¿Soy autocrítico frente a mis acciones? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Consecuente en sus planteamientos | ¿Soy consecuente con lo que planteo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Asunción de riesgos | ¿Asumo riesgos para alcanzar los objetivos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Conocimiento sobre recepción de estímulos | ¿Tengo conocimiento que mi trabajo merecerá un estímulo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Motivación por el éxito de sus alumnos | ¿Te sientes alentado por los éxitos de tus estudiantes? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Valoración de tu trabajo | ¿Percibes que tus colegas valoran tu trabajo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Reconocimiento oportuno | ¿Consideras que los reconocimientos son oportunos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Motivación para lograr objetivos | ¿Cuándo ves que otros son reconocidos, crees que tú también puedes hacerlo? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | Logros compartidos | ¿Consideras que los logros grupales son compartidos? | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|---|--|--|--|--|----|----|----|----|----|--|--|
| IDENTIDAD | Fortalecimiento con las buenas noticias | ¿Las buenas noticias te fortalecen? | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Respeto a las iniciativas | Respetarías las iniciativas individuales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Aceptación de las diferencias | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sensibilidad | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Participación en actividades | Participas en las actividades de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Relación adecuada | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Autonomía | Consideras que tienes autonomía personal. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Uso de su libertad con responsabilidad | Haces uso de tu libertad con responsabilidad | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Constancia en el trabajo | Eres constante en el trabajo que realizas. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Sentimiento de orgullo | Sientes orgullo de trabajar en tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Orientación de su trabajo en base a la visión y misión | Orientas tu trabajo teniendo en cuenta la misión y visión institucional. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Normas de convivencia | Practicas las normas de convivencia institucionales. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Comprensión de los objetivos estratégicos | Comprendes claramente los objetivos estratégicos de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Compromiso institucional | Te sientes comprometido con tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| COOPERACIÓN | Priorización de los objetivos institucionales | Antepones los objetivos de la institución, por los personales | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Valoración de los trabajos de las autoridades | Valoras positivamente el trabajo de las autoridades de la institución | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Fomento de prácticas colectivas | Fomentas prácticas colectivas de trabajo en la institución educativa | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Práctica de confianza mutua | Practicas una confianza mutua con tus colegas y las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Actitud proactiva | Muestras actitudes proactivas con los miembros de tu institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Fomento de proyectos grupales | Fomentas proyectos conjuntos, en bien de la institución. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Relaciones sociales | Practicas relaciones sociales estables con las autoridades. | | | | | | SI | SI | SI | SI | | |
| | Intervienes en los trabajos de los demás | | | | | | SI | SI | SI | SI | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|--|
| Apoyo a los miembros de la entidad educativa | Apoyas a los miembros de la comunidad educativa con necesidades | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Apoyo al director | En situaciones difíciles: ¿te organizarías con tus colegas para defender al director? | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Ambiente de trabajo | Compartes un mismo espacio de trabajo con tus colegas y el director. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Comunicación horizontal | La comunicación entre los miembros del grupo es horizontal | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Enriquecimiento de las relaciones humanas a partir del trabajo grupal | Consideras que el trabajo común es enriquecedor en las relaciones humanas | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Responsabilidades compartidas | Compartes responsabilidades institucionales | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Cohesión social | Ante los obstáculos, consideras necesario cohesionarte con tus colegas. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Apoyo mutuo en beneficio de la institución | Consideras que el apoyo mutuo beneficia a la institución. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| Responsabilidad compartida de manera grupal | Compartes responsabilidad grupal, para que el resultado del trabajo sea bueno. | | | | | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |



.....
Mg. GLIS VALDES CALDERÓN
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

| VARIABLE | DIMENSION | INDICADOR | ITEMS | OPCION DE RESPUESTA | | CRITERIOS DE EVALUACION | | | | | | | | OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES |
|----------------------|------------------|--|---|---------------------|----|---|----|--|----|---|----|---|----|---------------------------------|
| | | | | SI | NO | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION | | RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS | | RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| GESTIÓN DE LIDERAZGO | DIMENSIÓN HUMANA | Prioridad de la gestión | ¿Cómo valoras el grado de prioridad de la gestión? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Liderazgo comprometido | ¿Cómo consideras el nivel de liderazgo comprometido de la autoridad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Optimización de recursos | ¿Cómo evalúas el grado de optimización de recursos del director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Estructuración del tiempo | ¿Cómo consideras el nivel de estructuración del tiempo propuesto por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Atención a la diversidad | ¿Cuál es tu apreciación respecto al nivel de atención a la diversidad? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Planificación horaria | ¿Cómo percibes el grado de planificación horaria aprobada por el director? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | DIMENSIÓN | Necesidad de programas | ¿Cómo valoras el nivel de prioridad a las necesidades de programas institucionales? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Socialización de los programas con docentes | Respetarías las iniciativas individuales. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | | Propuesta de cambios institucionales por los alumnos | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|----|--|----|--|----|--|----|--|--|
| DIMENSION TECNICA | Empatía | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Compromiso con el cumplimiento de programas | Participas en las actividades de la institución. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Propuesta de programas | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Creación de una cultura innovadora. | Consideras que tienes autonomía personal. | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Diversificación anual de programas. | ¿Cómo calificas el nivel de diversificación anual de programas? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de actividades integradoras | ¿Cómo valoras el grado de promoción de las actividades integradoras? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Estimulación en el uso de la tecnología. | ¿Cómo evalúas el grado de estimulación en el uso de la tecnología? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística. | ¿Cómo percibes el nivel de promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Promoción de la inclusión de alumnos | ¿Cuál es tu apreciación respecto a la promoción de la inclusión de alumnos | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |
| | Respeto por las creencias. | ¿Cómo evalúas el grado de respeto por las creencias? | | | SI | | SI | | SI | | SI | | |

.....
Mg. GLIS VALDES CALDERON
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: VALDES CALDERÓN GLIS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|

.....
Mg. GLIS VALDES CALDERÓN
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: VALDES CALDERÓN GLIS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

| | | | | |
|------------|------|---------|-------|-----------|
| DEFICIENTE | MALO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|------------|------|---------|-------|-----------|

.....
Mg. GLIS VALDES CALDERÓN
EVALUADOR

ANEXO Nº 05: FICHA TÉCNICA

FICHA TÉCNICA Nº 01

Nombre: Cuestionario de la encuesta para medir el nivel de gestión del liderazgo

Autor: Medina y Gómez, 2014

Procedencia: Argentina

Adaptación: Vásquez Nolasco, César Augusto

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

Normas: Es importante que al responder el profesor sea objetivo, consciente y franco con sus contestaciones para poder tener una investigación real. Asimismo tener en cuenta el tiempo estimado para contestar el cuestionario.

Usuarios: La muestra estuvo conformado por 80 sujetos conformados por los profesores de nivel primarios y secundarios.

Unidad de análisis: Profesores de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano.

Modo de aplicación: El cuestionario de aplicación está constituido por 20 ítems, conformados por 3 dimensiones de la gestión de liderazgo con opciones de respuesta deficiente, mala, regular, bueno y excelente por cada ítem.

Los profesores contestaran el cuestionario de forma individual, asignando la información solicitada de acuerdo a las instrucciones.

La aplicación del cuestionario demanda un tiempo aproximado de 20 minutos y los materiales que usará son un lapicero o lápiz.

Estructura:

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | Deficiente | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
|----------------------|-------------------|---|---|------------|------|---------|-------|-----------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| GESTIÓN DE LIDERAZGO | AUTOESTIMA | Prioridad de la gestión | ¿Cómo valoras el grado de prioridad de la gestión? | | | | | |
| | | Liderazgo comprometido | ¿Cómo consideras el nivel de liderazgo comprometido de la autoridad? | | | | | |
| | | Optimización de recursos | ¿Cómo evalúas el grado de optimización de recursos del director? | | | | | |
| | | Estructuración del tiempo | ¿Cómo consideras el nivel de estructuración del tiempo propuesto por el director? | | | | | |
| | | Atención a la diversidad | ¿Cuál es tu apreciación respecto al nivel de atención a la diversidad? | | | | | |
| | | Planificación horaria | ¿Cómo percibes el grado de planificación horaria aprobada por el director? | | | | | |
| | | Necesidad de programas | ¿Cómo valoras el nivel de prioridad a las necesidades de programas institucionales? | | | | | |
| | DIMENSIÓN DE | Socialización de los programas con docentes | Respetarías las iniciativas individuales. | | | | | |
| | | · Propuesta de cambios institucionales por los alumnos | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | | |
| | | Empatía | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | | | | |
| | | Compromiso con el cumplimiento de programas | Participas en las actividades de la institución. | | | | | |
| | | Propuesta de programas | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | | | | |
| | | Creación de una cultura innovadora. | Consideras que tienes autonomía personal. | | | | | |
| | DIMENSIÓN TÉCNICA | Diversificación anual de programas. | ¿Cómo calificas el nivel de diversificación anual de programas? | | | | | |
| | | Promoción de actividades integradoras | ¿Cómo valoras el grado de promoción de las actividades integradoras? | | | | | |
| | | Estimulación en el uso de la tecnología. | ¿Cómo evalúas el grado de estimulación en el uso de la tecnología? | | | | | |
| | | Promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística. | ¿Cómo percibes el nivel de promoción de la enseñanza de la diversidad lingüística? | | | | | |
| | | Promoción de la inclusión de alumnos | ¿Cuál es tu apreciación respecto a la promoción de la inclusión de alumnos | | | | | |
| | | Respeto por las creencias. | ¿Cómo evalúas el grado de respeto por las creencias? | | | | | |

Escala:

Deficiente

Malo

Regular

Bueno

Excelente

Validación y confiabilidad:

La validación fue realizada mediante el juicio de tres expertos del área de Gestión Pública.

La confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto, aplicada a 10 docentes, con el Coeficiente de Alpha de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0,947 para la gestión de liderazgo. Dichos resultados aseguran la adecuada confianza de la prueba.

FICHA TÉCNICA N° 02

Nombre: Cuestionario del clima organizacional.

Autor: Molocho, N. (2010).

País: Perú

Adaptación: Vásquez Nolasco, César Augusto

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017.

Normas: Es importante que al responder el profesor sea objetivo, consciente y franco con sus contestaciones para poder tener una investigación real. Asimismo tener en cuenta el tiempo estimado para contestar el cuestionario.

Usuarios: La muestra estuvo conformado por 80 sujetos conformados por los profesores de nivel primarios y secundarios.

Unidad de análisis: Profesores de la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano.

Modo de aplicación: El cuestionario de aplicación está constituido por 48 ítems, conformados por 3 dimensiones del clima organizacional con opciones de respuesta si y no por cada ítems.

Estructura:

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | |
|----------------------|-------------------------------|---|---|---|----|
| | | | | SI | NO |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Motivación docente | Proyecto de vida | ¿Tengo un proyecto de vida? | | |
| | | Tareas asignadas | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | | |
| | | Empatía | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | | |
| | | Asertividad | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertiva? | | |
| | | Decisiones grupales | ¿Cumplo con entusiasmo las decisiones grupales? | | |
| | | Entusiasmo y espíritu de superación | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | | |
| | | Involucramiento en las tareas académicas | ¿Me involucro en las labores grupales? | | |
| | | Iniciativa | ¿Tomo la iniciativa en los trabajos grupales? | | |
| | | Autocrática | ¿Soy autocrítico frente a mis acciones? | | |
| | | Consecuente en sus planteamientos | ¿Soy consecuente con lo que planteo? | | |
| | | Asunción de riesgos | ¿Asumo riesgos para alcanzar los objetivos? | | |
| | | Conocimiento sobre recepción de estímulos | ¿Tengo conocimiento que mi trabajo merecerá un estímulo? | | |
| | | Motivación por el éxito de sus alumnos | ¿Te sientes alentado por los éxitos de tus estudiantes? | | |
| | | Valoración de tu trabajo | ¿Percibes que tus colegas valoran tu trabajo? | | |
| | | Reconocimiento oportuno | ¿Consideras que los reconocimientos son oportunos? | | |
| | | Motivación para lograr objetivos | ¿Cuándo ves que otros son reconocidos, crees que tú también puedes hacerlo? | | |
| | | Logros compartidos | ¿Consideras que los logros grupales son compartidos? | | |
| | | Fortalecimiento con las buenas noticias | ¿Las buenas noticias te fortalecen? | | |
| | | IDENTIDAD | Respeto a las iniciativas | Respetarías las iniciativas individuales. | |
| | Aceptación de las diferencias | | Aceptarías las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa. | | |
| | Sensibilidad | | Muestras sensibilidad frente a las dificultades en el contexto institucional. | | |
| | Participación en actividades | | Participas en las actividades de la institución. | | |
| | Relación adecuada | | Has construido una adecuada relación con tus colegas. | | |

| | | | | |
|---------------------|--|---|--|--|
| | Autonomía | Consideras que tienes autonomía personal. | | |
| | Uso de su libertad con responsabilidad | Haces uso de tu libertad con responsabilidad | | |
| | Constancia en el trabajo | Eres constante en el trabajo que realizas. | | |
| | Sentimiento de orgullo | Sientes orgullo de trabajar en tu institución. | | |
| | Orientación de su trabajo en base a la visión y misión | Orientas tu trabajo teniendo en cuenta la misión y visión institucional. | | |
| | Normas de convivencia | Practicas las normas de convivencia institucionales. | | |
| | Comprensión de los objetivos estratégicos | Comprendes claramente los objetivos estratégicos de tu institución. | | |
| | Compromiso institucional | Te sientes comprometido con tu institución. | | |
| | Priorización de los objetivos institucionales | Antepones los objetivos de la institución, por los personales | | |
| | Valoración de los trabajos de las autoridades | Valoras positivamente el trabajo de las autoridades de la institución | | |
| COOPERACIÓN DOCENTE | Fomento de prácticas colectivas | Fomentas prácticas colectivas de trabajo en la institución educativa | | |
| | Práctica de confianza mutua | Practicas una confianza mutua con tus colegas y las autoridades. | | |
| | Actitud proactiva | Muestras actitudes proactivas con los miembros de tu institución. | | |
| | Fomento de proyectos grupales | Fomentas proyectos conjuntos, en bien de la institución. | | |
| | Relaciones sociales | Practicas relaciones sociales estables con las autoridades. | | |
| | Intervención en los trabajos de los demás | Intervienes en los trabajos de los demás | | |
| | Apoyo a los miembros de la entidad educativa | Apoyas a los miembros de la comunidad educativa con necesidades | | |
| | Apoyo al director | En situaciones difíciles: ¿te organizarías con tus colegas para defender al director? | | |
| | Ambiente de trabajo | Compartes un mismo espacio de trabajo con tus colegas y el director. | | |
| | Proyecto de vida | ¿Tengo un proyecto de vida? | | |
| | Tareas asignadas | ¿Soy capaz de realizar las tareas que me asignan? | | |
| | Empatía | ¿Soy empático cuando desarrollo trabajos en grupo? | | |
| | Asertividad | ¿Mi trato con la comunidad educativa es asertivo? | | |
| | Decisiones grupales | ¿Cumplo con entusiasmo las decisiones grupales? | | |
| | Entusiasmo y espíritu de superación | ¿Muestro entusiasmo y espíritu de superación? | | |

Escala:

Baja
Media
Alta

Validación y confiabilidad:

La validación fue realizada mediante el juicio de tres expertos del área de Gestión Pública.

La confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto, aplicada a 10 docentes, con el Coeficiente de Alpha de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0,978 para el clima organizacional. Dichos resultados aseguran la adecuada confianza de la prueba.

Anexo N° 06: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1. Recursos

Personal: Lic. César Augusto Vásquez Nolasco

Asesor del proyecto: Mg. Gonzalez Gonzalez Godofredo Dionicio.

6.2. Presupuesto

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL |
|---------------------|--------------|-----------------|---------------------|
| Bienes | | | |
| Papel | 2000 unid. | S/. 0.10 | S/. 32.00 |
| Lápiz | 10 unid. | S/. 1.00 | S/. 10.00 |
| Lapiceros | 20 unid. | S/. 1.00 | S/. 20.00 |
| Correctores | 16 unid. | S/. 2.00 | S/. 64.00 |
| Borrador | 6 unid. | S/. 0.50 | S/. 3.00 |
| Grapas | 1 caja | S/. 5.00 | S/. 5.00 |
| Copias | 1000 unid. | S/. 0.10 | S/. 100.00 |
| Fotos | 30 unid. | S/. 2.00 | S/. 60.00 |
| Tóner | 3 recargas | S/. 40.00 | S/. 120.00 |
| CD | 4 unid. | S/. 1.00 | S/. 4.00 |
| Laptop | 1 unid. | S/. 1,800.00 | S/. 1,800.00 |
| Impresora HP | 1 unid. | S/. 320.00 | S/. 320.00 |
| USB | 3 unid. | S/. 40.00 | S/. 120.00 |
| Resaltadores | 5 unid. | S/. 2.00 | S/. 10.00 |
| Subtotal | | | S/. 2,668.00 |
| Servicios | | | |
| Viajes | 10 viajes | S/. 50.00 | S/. 500.00 |
| Alimentación | 30 días | S/. 15.00 | S/. 450.00 |
| Energía eléctrica | 3 meses | S/. 20.00 | S/. 60.00 |
| Servicio telefónico | 3 meses | S/. 60.00 | S/. 180.00 |
| Digitación | 100 páginas | S/. 0.50 | S/. 50.00 |
| Internet | 3 meses | S/. 50.00 | S/. 150.00 |
| Empastado | 3 ejemplares | S/. 20.00 | S/. 60.00 |
| Asesoría | 1 asesor | S/. 1,600.00 | S/. 1,600.00 |
| Subtotal | | | S/. 3,050.00 |
| Total | | | S/. 5,718.00 |

6.3. Financiamiento: El presente trabajo de investigación será autofinanciada.

6.3. Cronograma de ejecución

| ACTIVIDAD | oct-17 | nov-17 | díc-17 | ene-18 | feb-18 | mar-18 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Identificación y formulación del problema. | ■ | | | | | |
| Revisión de fuentes de información. | | ■ | | | | |
| Elaboración de la realidad problemática y trabajos previos. | | | ■ | | | |
| Redacción de las teorías relacionadas al tema y formulación del problema. | | | ■ | | | |
| Determinación de justificación del estudio, objetivos e hipótesis. | | | | ■ | | |
| Redacción del marco metodológico. | | | | ■ | | |
| Recolección, organización y procesamiento de los datos. | | | | | ■ | |
| Análisis, interpretación de los resultados y discusión con los antecedentes. | | | | | ■ | |
| Redacción de las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. | | | | | | ■ |
| Presentación del borrador de tesis y verificación de acuerdo a las pautas del asesor. | | | | | | ■ |
| Sustentación de la tesis. | | | | | | ■ |

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADEMICOS DE LA UCV**

Yo, Dr. Gonzalez ~~Gonzalez~~ Godofredo Dionicio, docente de la experiencia curricular de Maestría en Gestión Pública, del ciclo IV y revisor del trabajo académico titulado: Gestión del liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017. Del estudiante César Augusto Vásquez Nolasco, he constatado por medio del uso de las herramientas turniting lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 24%, verificable en el reporte de originalidad del programa turniting, grado de coincidencia mínimo que convierte trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Ayacucho, 01 de Marzo del 2018



Gonzalez Gonzalez Godofredo Dionicio

ANEXO N°

Anexo N° 8
Autorización para aplicar la encuesta

SOLICITO: Autorización Para Aplicar La Encuesta

SR. DIRECTOR DE LA I.E.P DEL COLEGIO JUAN ESPINOSA MEDRANO –
ANDAHUAYLAS

S.D

Colegio Nacional
"Juan Espinosa Medrano"
MESA DE PARTES
Nº 0146
Fecha 23-02-18
Hora 12:00 PM

yo **CESAR AUGUSTO VÁSQUEZ NOLASCO** identificado con DNI N° **45921263** con domicilio y Primeros de mayo 263 Andahuaylas

Ante Ud. Con el debido respeto me presento y expongo:

Que, recorro a su digno despacho, en condición de estudiante de la ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO con la finalidad de solicitar la autorización, para aplicar la encuesta el proyecto de investigación titulado "GESTIÓN DE LIDERAZGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA JUAN ESPINOZA MEDRANO DISTRITO DE ANDAHUAYLAS 2017" dicho instrumento será aplicado a los profesores, así mismo esta actividad se desarrollará sin generar interferencias en el cumplimiento de las horas efectivas de los docentes, la información obtenida será netamente para los fines académicos, en consecuencia, con los resultados obtenidos de la investigación será en beneficio de la comunidad educativa, agradeciendo anticipadamente gentil atención a la presente.

Por lo tanto, se servirá acceder a mi petición por ser de justa razón.

Andahuaylas, 23 de febrero del 2018.


Cesar Augusto Vásquez Nolasco
DNI N° 45921263