



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en
la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORES :

Ramirez Corbera, Dinora (orcid.org/0000-0003-4763-4708)
Salazar Torres, Willy Hernan (orcid.org/0000-0002-6701-0794)

ASESOR :

Dr. Ruiz Perez, Aurelio (orcid.org/0000-0001-7684-3475)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA :

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestros padres, por sus consejos que en todo momento y sobre todo en los apremiantes nos animaron a seguir adelante hacia logros personales y familiares.

A nuestros hijos Cristian y Diana, nuestra razón de vivir, motores para superarnos y ser mejores.

Dinora y Willy

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por darnos la oportunidad de superarnos.

A nuestro asesor Dr. Aurelio Ruiz Pérez, por su interés, ayuda y paciencia durante la elaboración del presente trabajo.

A la Directora de la Institución Educativa “Félix Tello Rojas”, por darnos la facilidad de obtener información para la elaboración del presente trabajo.

Dinora y Willy

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	8
III. MÉTODO	17
3.1. Tipo y Diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
3.5. Método de análisis de datos	22
3.6. Aspectos éticos.....	22
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo	18
Tabla 2	Operacionalización de la variable Clima Organizacional.....	19
Tabla 3	Docentes según nivel de enseñanza en la Institución Educativa Félix Tello Rojas.....	20
Tabla 4	Validez de juicio de expertos.....	19
Tabla 5	Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado	22
Tabla 6	Correlación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional	32
Tabla 7	Correlación entre la Dimensión Establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el Clima Organizacional.....	32
Tabla 8	Correlación entre la Dimensión Uso estratégico de los recursos y el Clima Organizacional	33
Tabla 9	Correlación entre la Dimensión Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el Clima Organizacional	33
Tabla 10	Correlación entre la Dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el Clima Organizacional....	34
Tabla 11	Correlación entre la Dimensión Garantía de un ambiente seguro y de soporte y el Clima Organizacional.....	35

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de Liderazgo Directivo de la IE. Félix Tello. Chiclayo, 2019.....	23
Figura 2. Nivel de Liderazgo directivo según la dimensión establecimiento de metas y expectativas.....	23
Figura 3. Nivel de Liderazgo directivo según la dimensión Uso estratégico de los Recursos.....	24
Figura 4. Nivel de Liderazgo directivo según la dimensión Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.....	25
Figura 5. Nivel de Liderazgo según la Dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	25
Figura 6. Nivel de Liderazgo según la Dimensión Garantía de un ambiente seguro y de soporte.....	26
Figura 7. Nivel de Clima Organizacional en la I.E. “Félix Tello Rojas”- Chiclayo, 2019.	26
Figura 8. Nivel de Clima Organizacional según la dimensión estructura.....	27
Figura 9. Nivel del Clima Organizacional según la dimensión Responsabilidad	27
Figura 10. Nivel del clima organizacional según la Dimensión Recompensa.....	28
Figura 11. Nivel del clima organizacional según la Dimensión Aversión a desafíos.	28
Figura 12. Nivel del clima organizacional según la Dimensión Relaciones	29
Figura 13. Nivel de la dimensión cooperación.....	30
Figura 14. Nivel de la dimensión estándares.....	28
Figura 15. Nivel de la dimensión conflictos	31
Figura 16. Nivel de la Dimensión identidad	31

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito de Chiclayo, se trabajó con una muestra conformada por 44 docentes, aplicando dos encuestas con escala Likert, el liderazgo directivo se midió mediante cinco dimensiones y el clima organizacional mediante nueve dimensiones. Se llegó a determinar que existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($r=0.715$) y entre las dimensiones del liderazgo con el clima organizacional ($r=0,754$ establecimiento de metas y expectativas), ($r=0,708$ Uso estratégico de los recursos), ($r=0,701$ Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo), ($r=0,734$ Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros”), ($r=0,709$ Garantía de un ambiente seguro y de soporte), asimismo se precisó que se debe mejorar el liderazgo directivo dado que éste influye de manera directa en la generación de un mejor clima organizacional, recomendándose implementar un programa de comunicación interna, generar un ambiente de confianza y principalmente los líderes deben predicar con el ejemplo, siendo coherentes en sus acciones y reconociendo que las personas son los más importantes para lograr los resultados propuestos.

Palabras clave: Liderazgo, clima, organizacional, directivo.

ABSTRACT

The objective of the present research was to determine the relationship between direct leadership and the organizational climate in the Educational Institution "Félix Tello Rojas" of the Chiclayo district, it was converted with a sample made up of 44 teachers, applying two surveys with Likert scale, leadership Management was measured using five dimensions and the organizational climate through nine dimensions. It was determined that there is a direct and significant correlation between direct leadership and the organizational climate ($r = 0.715$) and between the dimensions of leadership with the organizational climate ($r = 0.754$ setting goals and expectations), ($r = 0.708$ Use strategic resources), ($r = 0.701$ Planning, coordination and evaluation of teaching and curriculum), ($r = 0.734$ Promotion and participation in teacher learning and development "), ($r = 0.709$ Guarantee of a safe environment and of support), specifically it was specified that direct leadership should be improved since it directly influences the generation of a better organizational climate, recommending to implement an internal communication program, generate an environment of trust and mainly leaders must preach by example, being consistent in their actions and recognizing that people are the most important to achieve the proposed results.

Keywords: Leadership, climate, organizational, managerial.

I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas como privadas, hoy en día necesitan lograr resultados, demostrar eficiencia y efectividad, siendo para ello necesario no sólo contar con recursos, sino que además se debe disponer de ellos, mediante una adecuada planificación, la cual ayude a obtener los objetivos de la organización, siendo parte importante las personas que dirigen, es decir los líderes.

En las escuelas son los directores los llamados a liderar el cambio organizacional en beneficio de los estudiantes, pero no lo hacen solos, cuentan con el apoyo del personal jerárquico, administrativo y docente, además de las Asociaciones de Padres de Familias (APAFAs), sin embargo, en muchas instituciones educativas el papel de los directores es cumplir con la parte administrativa.

En el mundo, el liderazgo directivo en las escuelas es una prioridad de primer nivel; con el pasar del tiempo, una mayor autonomía escolar como una gran concentración en los resultados educativos ha ocasionado que sea necesario reconsiderar las funciones de los líderes escolares (OCDE, 2009, p.3). En un estudio realizado por la OCDE (2009) entre los años 2006 a 2008 dio como resultado que para mejorar el liderazgo escolar es necesario redefinir las responsabilidades del líder escolar, haciéndose necesario orientar sus funciones hacia la mejora de los resultados escolares.

Esta recomendación que hace la OCDE evidencia que los líderes del proceso educativo, los directivos, han concentrado sus funciones en temas no vinculados directamente con los resultados escolares; según Villa (2015) en España es necesario hacer una redefinición de funciones, el liderazgo directivo en este país se ha concentrado en muchas ocasiones al cumplimiento de funciones administrativas, que si bien estas son importantes, no son las funciones clave para la mejora y logro de resultados en las instituciones educativas. Esta claro que el liderazgo directivo tiene un rol importante en la mejora de los resultados escolares, sin embargo la incidencia que tiene el liderazgo sobre los resultados escolares pasa

por dar prioridad a la creación de un buen clima escolar, fundamentalmente el desarrollo de la confianza relacional, que permite un buen desempeño estudiantil y docente en el centro educativo (UNESCO, 2014).

De acuerdo a lo señalado por la UNESCO (2014) en Lationamérica recientemente se está tomando conciencia sobre la importancia de incluir la promoción de liderazgo directivo en las políticas educativas, señalando que, si bien en varios países se han llevado a cabo iniciativas de empoderamiento de sus líderes educativos, la falta de investigación sistemática, así como la falta de estadísticas básicas al respecto, han generado que estas iniciativas se den de manera incierta, o solo como un mera reproducción descontextualizada de las prácticas que se realizan en países del Norte. Por otro lado, Barrera-Corominas y Armengol (2016) resumen el estudio de Gairín, Fernández-de-Álava y Barrera-Corominas (2015), los cuales estudiaron las competencias requeridas para los directivos escolares en 10 países latinoamericanos (Nicaragua, México, Uruguay, Argentina, Panamá, Perú, Bolivia, República Dominicana, Chile y Paraguay), señalando lo siguiente:

No se espera que las competencias del directivo se basen únicamente en la gestión administrativa del centro, sino que se solicita que quien asuma este cargo tenga también competencias que tienen que ver con el sistema de relaciones internas y externas del centro, así como de liderazgo pedagógico.

Tal como lo mencionan los autores, es necesario que el líder directivo dirija sus actividades teniendo en cuenta las relaciones internas y externas del centro, lo que hace evidente que el liderazgo directivo tiene incidencia en un buen ambiente escolar; para ello se requiere que los directivos cuenten con capacidades para generar un buen ambiente que propicie mejores interrelaciones y comodidad para el trabajo docente, como para el desenvolvimiento estudiantil.

Actualmente en el Perú se aprobó la Ley N° 29062 que indica que son los directores como autoridades máximas en gestionar los diferentes procesos de gestión (educativa, pedagógica y administrativa), asimismo debe fomentar buenas

relaciones para lograr un adecuado desempeño laboral que repercuta en el logro de los aprendizajes de los estudiantes (Art. 18).

En el año 2016, el Ministro de Educación (MINEDU) de aquel entonces, refirió que “el director es el elemento central para la gestión en nuestras escuelas”, tal importancia demanda de un trabajo continuo de capacitación y actualización, por ello el Ministerio de Educación inició un proceso de capacitación a más de 15 mil directivos de instituciones educativas de todo el Perú, como un esfuerzo para elevar sus competencias y mejorar los resultados escolares en el país, siendo fundamental para la mejora del ambiente educativo (Diario Gestión, 2016).

Por otro lado, en el Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas PNP a la cual pertenece la institución educativa en estudio, se indica que estas se crearon por las ex instituciones policiales y son gestionadas por la Policía Nacional del Perú, ofreciendo el servicio educativo tanto a las familias policiales como a la comunidad desde hace 44 años aproximadamente, desde de una política de servicio y bienestar, organizando y ejecutando una labor educativa integral de calidad, afrontando los cambios acelerados en los diferentes ámbitos, siendo en total 36 instituciones educativas a nivel nacional.

A nivel local, la propuesta pedagógica de la institución educativa Félix Tello Rojas, se basa según lo establecido en el Art. 8° de la Ley General de Educación 28044 y los Principios Axiológicos de la Policía Nacional del Perú, considerando a los estudiantes como núcleo y parte fundamental del proceso educativo, respetando su libertad, ritmos de maduración y su proyecto personal de vida, propiciando una generación entusiasmada, inteligente y ética para erigir el futuro liderazgo del Perú con una sociedad que valore y respete la diversidad; además, se promoverá el uso intensivo de la tecnología; se busca no solo el uso de las herramientas tecnológicas sino también el desarrollo competencias digitales, procurando que los estudiantes hagan uso de las TIC's de manera segura y crítica en sus actividades.

El cumplimiento de la propuesta educativa, significan un reto para las personas que lideran la institución educativa, dado que una mala gestión no sólo

genera un clima interno negativo, sino que genera mucha insatisfacción principalmente en los docentes, dado que el liderazgo permite movilizar todos los recursos, principalmente los humanos para lograr la misión, mejora la calidad, la comunicación y sobretodo genera un compromiso con la labor fundamental que es educar.

Sin embargo, actualmente existen deficiencias en la gestión, no se ha logrado alcanzar los resultados significativos a nivel institucional, generando que el personal docente y administrativo no se comprometa con la misión, creando determinadas situaciones de divisionismo al interior afectando el clima organizacional, el cual se ve reflejado a través de las conductas de las personas, quienes experimentan sentimientos negativos e indiferencia y al mismo tiempo influyen en la productividad y calidad del trabajo diario que realizan.

Para emprender esta investigación se tienen en cuenta trabajos anteriores relacionados al tema, como es el caso de Montes (2018) que aplicó la escala de liderazgo directivo de Ruiz (2009) midiendo las dimensiones autocráticas, democrática y liderazgo, asimismo aplicó el cuestionario de clima organizacional de Berrocal (2007) que tiene como dimensiones integración, identidad y motivación institucional, concluyendo que en la institución educativa predomina el liderazgo democrático y que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa, recomendándose trabajar en estrategias que incremente el grado de motivación en todos los docentes.

Por su parte Morales (2016) realizó una investigación con un enfoque cualitativo en Chile, aplicó 2 tipos de entrevistas, la primera consta de 24 ítems y estuvo dirigida a las directores, mientras que a los técnicos y educadoras se les aplicó una entrevista que constaba de 18 ítems, además de esto, la autora también aplicó un cuestionario de 71 ítems basado en lo propuesto por Litwin y Stringer (1968), concluyendo que “existen prácticas del liderazgo que ejerce el director en los centros educativos estudiados que contribuyen a generar un clima laboral positivo”.

También Tito y Condori (2018) utilizaron la metodología de tipo básica, correlacional cuantitativa, diseño no experimental, concluyendo que “existe relación directa ($r = ,514$) entre el Liderazgo Directivo y el Clima Institucional”.

Asimismo Guia (2018) en su investigación de tipo descriptiva, correlacional y explicativa, no experimental y un enfoque cuantitativo. La autora estableció dos cuestionarios de 24 ítems cada uno, los cuales aplicó a una muestra total de 60 individuos, 58 de ellos docentes de la institución, 1 director y 1 subdirector. La investigación concluye que “el impacto que presenta el liderazgo directivo sobre el clima organizacional es alta, dado que presenta un valor $r = 0.901$, interpretándose que en esta institución el liderazgo directivo determina un 90.1% de impacto el clima organizacional”.

También Chávez (2016) en su investigación descriptivo - correlacional, con diseño no experimental de corte transeccional, haciendo uso de la teoría de Kotter (1990) midió el liderazgo directivo y la teoría de Stringer (2001) para el clima organizacional, concluye que existe una relación significativa entre las variables ($p = ,000 < 0,05$).

Por su parte Zevallos y Zevallos (2015) utilizaron la metodología de tipo descriptiva correlacional, el estudio fue no experimental, la muestra fue probabilística constituida por 83 docentes, utilizaron como instrumento un cuestionario estructurado que contenía 50 ítems (25 ítems por variable). Concluyendo que existe relación significativa ($r = ,744$) entre las variables liderazgo y clima.

Perales (2018) desarrollo una investigación de diseño descriptivo – correlacional, la muestra estuvo constituida por 28 colaboradores (docentes y personal administrativo) de la I.E. “Jorge Chávez Dartnell”, encontrando una correlación directa y significativa ($r = ,876$) entre las variables liderazgo y el clima organizacional.

Asimismo Ramírez (2018) en su investigación, teniendo como muestra un total 50 individuos de la institución aplicó un cuestionario que contenía 20 ítems,

determinó una relación directa entre el liderazgo y el clima, con un valor de correlación de Pearson ($r = ,849$).

Cubas (2017) realizó la investigación que tuvo como objetivo general realizar una propuesta de modelo de Liderazgo Directivo enfocado a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” del distrito de Chiclayo, para ello plantea enmarcar su investigación en base al enfoque cuantitativo, la muestra fue de 30 colaboradores de la institución y como instrumento aplicó un cuestionario con 57 ítems.

Concluye que:

El director necesita fortalecer su estilo de liderazgo para elevar su eficacia, determinando que el 43,3% de trabajadores encuestados están insatisfechos con el estilo de liderazgo impuesto por el directivo de la institución educativa, y las dimensiones del clima organizacional expresadas como estructura, identidad, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, según la información obtenida, se encuentra en un nivel de desarrollo bajo y medio, impidiendo que el clima organizacional, ejerza un impacto significativo sobre el trabajo escolar y los aprendizajes al interior de la institución educativa y, de otras que presenten problemática semejante.

En ese contexto, el problema general de la investigación formulado fue ¿cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito Chiclayo?, y como interrogantes secundarias: ¿Cuál es la relación entre el establecimiento de metas y expectativas y el clima organizacional?, ¿cuál es la relación entre el uso estratégico de los recursos con el clima organizacional?, ¿cuál es la relación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el clima organizacional?, ¿cuál es la relación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el clima organizacional? y ¿cuál es la relación entre la garantía de un ambiente seguro y de soporte frente al clima organizacional?.

Asimismo, se planteó el objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019 y como objetivos específicos: Determinar la relación entre el establecimiento de metas y expectativas y el clima organizacional; determinar la relación entre el uso estratégico de los recursos con el clima organizacional; determinar la relación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el clima organizacional; determinar la relación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el clima organizacional; determinar la relación entre la garantía de un ambiente seguro y de soporte frente al clima organizacional.

La hipótesis General planteada: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a puntos de vista de distintos autores desarrollamos la primera variable liderazgo directivo; el liderazgo es la influencia que existe entre líderes y seguidores para el logro de objetivos en la institución (Lussier y Achua, p.6; 2016). De acuerdo a lo señalado, la relación líderes – seguidores es de vital importancia en el desarrollo del liderazgo, ya que este tiene lugar cuando tanto los líderes como los seguidores presentan de manera formal una afiliación grupal, asimismo el liderazgo presenta mayor relevancia en la medida en que más organizaciones organicen el trabajo que desarrollan formando equipos.

Otro aspecto importante sobre el liderazgo es la influencia, la cual puede considerarse como su esencia, ya que esta se define como la capacidad del líder en transmitir ideas, pero no solo transmitir las sino también lograr su aceptación y motivar al equipo de tal manera que las apoyen e implementen (Lussier, R. y Achua, C., 2016, p.7).

Si bien los buenos líderes tienen la capacidad de influenciar sobre los seguidores, esta influencia tiene como motivo el cumplimiento de los objetivos que son compartidos; la falta de un rumbo claro, o de objetivos compartidos que puedan enfocar al equipo al logro de resultados conllevaría al que el desempeño del mismo no sea el deseado. Como resultado del establecimiento de objetivos compartidos y de la influencia del líder en la conducta de los seguidores es que puede ocurrir el cambio, este cambio puede estar vinculado con la mejora de los procesos laborales, desarrollo de nuevos productos o implementación de servicios innovadores. Sin embargo es preciso aclarar que toda esta dinámica que involucra liderar un equipo será posible si el líder es capaz de convivir con su equipo, ya que son las personas las que cumplen los objetivos (Lussier, R. y Achua, C., 2016, p.7).

En esa misma línea Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) refieren que el liderazgo es un proceso de influencia social donde el líder requiere que los subordinados participen voluntariamente y de manera activa para conseguir objetivos institucionales. Hoy en día las organizaciones necesitan líderes efectivos que entiendan las complejidades del entorno global que cambia rápidamente. Si la

tarea es altamente estructurada y el líder tiene una buena relación con los empleados, la efectividad será alta por parte de los empleados (p.57).

Por otro lado, Ganta y Manukonda (2014) mencionan que el liderazgo puede concebirse como una especie de poder, donde el líder posee la habilidad de influir sobre los valores, actitudes, creencias o comportamientos del equipo o seguidores.

Llevando la definición del liderazgo hacia lo planteado en la presente investigación, se debe mencionar que no existe una definición uniforme de liderazgo directivo. Muchas veces este término está vinculado al liderazgo pedagógico, liderazgo educativo o liderazgo del director, y que puede ser entendido como el liderazgo que tiene la cualidad de influenciar a otras personas que forman parte del equipo y conseguir que por medio de esa influencia la organización se movilice hacia el objetivo común consistente en optimizar los aprendizajes de los estudiantes.

Por consiguiente, para que este liderazgo pueda llevarse a cabo, la influencia que ejerza el líder no consiste en el poder de quien está a cargo, ni de una autoridad formal. Por otro lado, es necesario señalar que el liderazgo directivo tiene como principal objetivo velar por ofrecer un servicio de calidad, así como por los resultados logrados por los alumnos (Bolívar, 2010, citado por Contreras, 2016).

En relación a lo mencionado anterior los autores Bolívar, López y Murillo (2013) señalan que la influencia del liderazgo se relaciona con las cualidades de quién la ejerce y de su experiencia en desarrollar las potencialidades de los demás; asimismo indican que el liderazgo pedagógico influye de manera indirecta en las labores de los docentes y en la creación de un ambiente propicio tanto en las aulas como en toda la institución (p.22).

De acuerdo con la investigación de Vivian Robinson (2008), citado por el Ministerio de Educación del Perú (2016), que analizó una colección de 24 estudios referidos al liderazgo directivo que mostraban las relaciones presentes, identificando cinco dimensiones importantes, los cuales son:

a) Establecimiento de metas y expectativas. Un eficiente liderazgo directivo coseguirá resultados visibles en los alumnos si le da el énfasis necesario a la definición de las metas de aprendizaje, priorizándolas por sobre toda necesidad que la institución educativa requiera. Sin embargo el establecimiento de estas metas debe desarrollarse mediante un consenso con los docentes, ya que dirigirán los procedimientos y el quehacer en el aula..

b) Uso estratégico de los recursos. Esta dimensión indica que tanto el personal, el material de clase y demás recursos económicos deben de estar alineados con las metas pedagógicas, así como con los propósitos planteados. Un buen líder directivo deberá considerar el mejoramiento escolar de forma sistemática, y poseer habilidades de redistribución de recursos, más aún si estos son escasos.

c) Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Esta dimensión del liderazgo directivo, como las evidencias los señalan, tiene un gran impacto en los resultados de los estudiantes. Según el Ministerio de Educación del Perú (2016) implica estas prácticas específicas:

- Reflexionar con el equipo de trabajo acerca de la enseñanza
- Indagar y acoplar la hoja de vida de los docentes.
- Brindar Retroalimentación a los profesores en didáctica de enseñanza, mediante la observación de sesiones de clase.
- Monitorear de manera constante y permanente el progreso que muestran los estudiantes con el fin de mejorar sus resultados (p.7).

d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. Un líder directivo no solo trabaja para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, debe involucrarse también en el proceso. Partiendo de esto, que un líder directivo siempre está aprendiendo, también se debe involucrar en la formación y desarrollo profesional de los profesores, ya sea

mediante aprendizajes formales (grados o cursos) como informales (mediante reflexiones sobre aspectos puntuales de la enseñanza). Un líder que presenta esta práctica es tomado como un referente a nivel pedagógico para los docentes que tiene a su cargo, ya que presenta un mayor conocimiento sobre estos temas.

e) *Garantizar un ambiente seguro y de soporte*. Esta dimensión necesaria para el liderazgo directivo exitoso señala que es primordial para el líder garantizar que cada colaborador en su institución, como el alumando puedan ejercer sus actividades con total fluidez, constituyendo un entorno acondicionado dentro como fuera del salón de clases. Para conseguir tal fin es necesario establecer normas pertinentes y claras. De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2016) los profesores requieren sentirse respaldados y valorados, el cual se vea reflejado tanto en la confianza y la protección cuando existan presiones externas (p.8).

Los autores Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) y Keskes (2014) señalan que es posible indicar dos estilos de liderazgo predominantes en la actualidad:

a) *Liderazgo transformacional*: este estilo se concentra en el desarrollo de los seguidores y en sus necesidades. Los gerentes con este estilo de liderazgo se concentran en el desarrollo y crecimiento del sistema de valores de los empleados, su nivel de inspiración y moral con el preámbulo de sus habilidades. Asimismo, de acuerdo con Bass (1997), citado por Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014), menciona que el objetivo del liderazgo transformador es el de, literalmente, “transformar” tanto a las personas como a las organizaciones; pretende alterarlos tanto en la mente como en el corazón (p.58).

b) *Liderazgo transaccional*: el liderazgo transaccional se basa más en los “intercambios” entre el líder y el seguidor por los cuales los seguidores son compensados por cumplir objetivos específicos o criterios de desempeño. El líder transaccional primero validará la relación entre desempeño y

recompensa y luego la intercambiará por una respuesta apropiada que aliente a los subordinados a mejorar el desempeño (Bass, 1978, citado por Keskes, 2014).

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) otros estilos de liderazgo que pueden detallarse son los descubiertos por Kurt Lewin y asociados, desarrollado en la Universidad de Iowa obteniendo como resultado los siguientes estilos:

- a) Liderazgo autocrático o autoritario. Este estilo se caracteriza porque es el líder quien toma todas las decisiones, da órdenes y vela por su cumplimiento, además dirige mediante la capacidad de restringir o de establecer castigos y recompensas; en general caracteriza a un líder que tiene que centralizar la autoridad, que toma decisiones sin consultar, impone métodos de trabajo y restringe la participación del equipo (Sánchez, 2017, p.46-47).
- b) *Liderazgo democrático*. Busca la participación de los seguidores, haciéndolos partícipes de las decisiones y acciones a tomar por parte del líder. Este estilo de liderazgo puede ir desde un rango donde el líder es una persona que no decide ninguna acción sin previamente haber consultado con su equipo, hasta el ser un líder que no toma en cuenta la participación del equipo y toma decisiones de manera unilateral (Sánchez, 2017, p.47).
- c) *Liderazgo Laissez-Faire*. En este estilo casi no se utiliza su poder para influir en sus subordinados, dándoles mucha independencia o autonomía para el desarrollo de sus actividades. Un líder con este estilo permite que los seguidores establezcan sus metas, así como los medios para lograrlas, además de considerara que su rol consiste en facilitar las operaciones que realizan sus seguidores, brindándoles la información necesaria (Sánchez, 2017, p.47-48).

La segunda variable es el clima organizacional, una de las variables que ha tenido mayor estudio en el ámbito laboral, como refieren Arias y Arias (2014)

señalan que este constructo proviene de la psicología lewiniana y el estudio de esta variable desde el año 1939; sin embargo, es el autor Gellerman quien en los años 60 introduce este concepto en la literatura organizacional (p.185).

Si bien existen diversas definiciones sobre el clima organizacional, son tres los enfoques que, producto de las diversas investigaciones, han servido para detallar su concepto; el primero es el enfoque objetivo, que establece la determinación de las características de la organización; el enfoque subjetivo que focaliza su estudio en las cualidades propias de los trabajadores y el enfoque integrador considera ambos enfoques antes señalados; resultado de ello, el clima organizacional puede definirse como el conjunto de percepciones que existen en los centros de labores (Arias y Arias, 2014; Arias, 2013).

Según Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) el clima organizacional “consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; permaneciendo en el tiempo e influenciando sobre los colaboradores” (p.7). Además, de acuerdo con Hellrieger y Slocun (2009), mencionado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), el clima organizacional es un grupo de características que pueden ser observados, ya sea de una organización como de sus subsistemas, y que a su vez puede ser estimulado por cómo la organización se relaciona con su entorno y sus miembros.

Entonces cuando se habla del clima organizacional se refiere a todo aquello que se desarrolla en una organización y que es percibido o logra ser percibido por los miembros de la misma.

En el estudio se tomará como sustento para describir las dimensiones del clima organizacional a la teoría desarrollada por los profesores Litwin y Stinger citada por Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), la cual está basada en el estudio de las percepciones de los elementos de la organización sobre diferentes aspecto de la organización. Estos autores establecieron las siguientes dimensiones:

- a) **Estructura.** Muestra la percepción que presentan los miembros de una organización frente a la cantidad de normas, trámites, procedimientos y cualquier otra limitación a las cuales se ven confrontados en el desarrollo de sus actividades laborales. Esta dimensión evalúa el énfasis que le da la organización a la burocracia, frente al énfasis de dar libertad al trabajo, sin formalismos ni estructura (Hadiyatno, 2018).
- b) **Responsabilidad.** Esta dimensión muestra la percepción que tiene los empleados de la autonomía que poseen sobre la toma de decisiones en sus actividades laborales (Fiallo, Alvarado y Soto, 2015). Las percepciones de responsabilidad muestran que se alienta a los miembros de la organización a resolver su propio problema. La baja responsabilidad indica que no se esperan riesgos ni experimentación con nuevos enfoques (Hadiyatno, 2018, p.306).
- c) **Recompensa.** Se vincula con la apreciación sobre los premios recibidos cuando el trabajo está bien hecho. Además se relaciona con la medida en que una organización utiliza más la recompensa que el castigo, consiguiendo así que los empleados busquen mejorar su trabajo para acceder a las recompensas. Esta dimensión bien enfocada puede contribuir a mejorar el clima organización, siempre y cuando los incentivos estén bien calibrados, y la aplicación de los castigos sean el último recurso (Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012, p.13).
- d) **Riesgo.** Trata de la percepción que tiene los empleados de la empresa sobre los desafíos que implica la realización del trabajo (Yadav, Balaji y Narendra, 2016, p.168). Puede entenderse como la medida en que una organización impulsa la aceptación de riesgos estimados con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos.
- e) **Relaciones.** Se relaciona con la apreciación que tienen los miembros de la empresa de un ambiente agradable donde existen buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, como entre pares. Se debe señalar en toda organización existen dos tipos de grupos, los grupos formales y

los informales, los primeros están vinculados por la organización (estructura) y los segundos generados por lazos de amistad.

- f) *Cooperación*. Está relacionado con el apoyo, el cual refleja el sentimiento de confianza y el apoyo continuo entre los miembros del grupo de trabajo (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015, p.12). El apoyo es alto si los miembros de la organización sienten que forman parte de un equipo que funciona bien y sienten la ayuda de su jefe, si tiene dificultades para cumplir con sus obligaciones. Si el respaldo es bajo, los miembros de la organización se sienten aislados o excluidos.

- g) *Estándares*. Se entiende como la percepción de los miembros sobre el compromiso que tiene la organización frente al rendimiento laboral, mediante el establecimiento de metas claras y normas que buscan medir y mejorar el rendimiento laboral (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015, p.12).

- h) *Conflictos*. Señala el grado en que los directivos y los miembros de la organización están dispuestos a aceptar las opiniones de los demás, aunque las mismas difieran de sus puntos de vista (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015, p.12).

- i) *Identidad*. De acuerdo con Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) “es el sentimiento de pertenencia hacia la organización”. De forma resumida, mide la sensación de vinculación entre los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

El liderazgo directo constituye una variable que tiene una gran preponderancia en el ámbito educativo, ya sea en la práctica como en la calidad de los aprendizajes que se llevan a cabo en las escuelas (Anderson, 2010), por ello conocer sus interrelaciones con otras variables, o sus formas de manifestarse en una institución educativa, es de gran preponderancia. Asimismo, es bien conocido que el clima organizacional de cualquier institución contribuye de forma importante en el desarrollo de los objetivos institucionales, por ello que con el devenir del tiempo gran cantidad de investigadores han buscado contribuir con modelos, dimensiones y conceptos pertinentes a los cuales recurrir. Dada la importancia de

estas variables en el contexto educativo, es que lo que se plantea en la presente investigación resulta pertinente, puesto que lo que se busca con la presente es describir la interrelación entre las variables en la I.E. "Félix Tello Rojas", además de incurrir en la caracterización de las mismas.

La presente investigación en base a los aportes de Vivan Robinson (2008), tomados por el MINEDU (2016) para desarrollar planes de fortalecimiento de liderazgo directivo, busca describir el liderazgo directivo mostrado en la I.E. "Félix Tello Rojas" en base a dimensiones del liderazgo directivo concordantes con el contexto educativo, dimensiones pocas veces vista en otras investigaciones, además de esto, desarrolla una revalidación de los aportes de Litwin y Stinger mencionados por Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) en cuanto a la medición del clima organizacional, estando estos aportes aún vigentes al día de hoy.

Además, en la presente investigación, los resultados permiten caracterizar dos variables importantes para el buen desarrollo Institucional, lo que permitirá tomar las medidas necesarias ya sea para potenciar los buenos resultados, como para revertir un estado adverso.

III. METODOLOGÍA

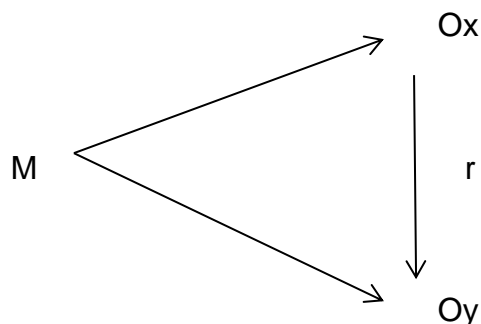
3.1. Tipo y Diseño de investigación

La investigación realizada es de tipo sustantiva, descriptiva correlacional, porque se han descrito las variables en estudio y se ha obtenido el grado de relación que hay entre ellas, tal como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigaciones buscan conocer la asociación existente entre dos o más variables, conceptos o categorías. (p. 93).

El enfoque es cuantitativo, dado que para evaluar la relación entre las variables y expresar los resultados se utiliza la estadística, la cual permite corroborar teorías.

Diseño de investigación

El diseño es no experimental, de corte transeccional cuyo diagrama se presenta a continuación:



Donde:

M: Muestra (Docentes) de la Institución Educativa Félix Tello Rojas.

Ox: Observación del liderazgo directivo

Oy: Observación del clima organizacional

r: Coeficiente de correlación.

3.2. Variables y operacionalización

Liderazgo Directivo

Concebido como un fenómeno social donde el que está al mando de una institución educativa promueve valores comunes, comparte el saber hacer con sus subordinados, establece una cultura docente, organiza al equipo de trabajo y genera un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración (Sierra, 2016).

De manera operacional se puede señalar que es la percepción que tiene el personal docente del liderazgo que existe en la institución.

Tabla 1
Operacionalización de la variable Liderazgo Directivo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Nivel y rango	
Liderazgo directivo	Establecimiento de metas y expectativas	Objetivos y metas	1	1.Nunca 2.Casi Nunca 3.A Veces 4.Casi Siempre 5.Siempre	Alto (24 -56) Medio (57 - 88) Bajo (89 - 120)	
		Expectativas	2			
		Participación docente	3			
		Comunicación	4			
	Uso estratégico de los recursos	Infraestructura	y			5, 6
		Equipos materiales				7, 8
		Transparencia				9
	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Planificación				10, 11
		Reuniones de coordinación				12
		Monitoreo				13, 14
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Oportunidades de capacitación		15, 16			
	Desarrollo profesional		17			
	Trabajo colaborativo		18			

Garantía de un ambiente seguro y de soporte	Convivencia Solución de conflictos Soporte y motivación	de y	19, 20 21, 22 23, 24
---	---	---------	----------------------------

Clima organizacional

Es la percepción que tiene los trabajadores sobre el entorno laboral en el que desarrollan sus actividades (Charry, 2018).

De manera operacional, se podría señalar que es la percepción que tienen los docentes sobre el clima en la institución educativa.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Clima Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Nivel y rango
Clima Organizacional	Estructura	Normatividad	1	1.Nunca	Bajo (33 -77) Medio (78 – 121) Alto (122- 165)
		Planificación	2		
		Coordinación	3, 4		
	Responsabilidad	Conocimiento de responsabilidades	5, 6	2.Casi Nunca	
		Capacidad de tomar decisiones	7, 8	3.A Veces	
	Recompensa	Reconocimiento y valoración del esfuerzo	9, 10, 11, 12	4.Casi Siempre	
	Riesgo	Aversión a desafíos	13, 14	5.Siempre	
	Relaciones	Espacios de convivencia gratos	15, 16, 17		
		Apertura de las personas	18, 19		

	Soporte directivo	20
Cooperación	Soporte entre pares	21, 22
	Generación de equipos	23
Estándares	Rendimiento laboral	24, 25, 26, 27
Conflictos	Manejo de críticas.	28, 29
Identidad	Identificación con la institución	30, 31
	Nivel de compromiso con objetivos de la institución	32, 33

3.3. Población

Población

La población está conformada por los 44 docentes de la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito Chiclayo.

Tabla 3

Docentes según Nivel de enseñanza en la Institución Educativa Félix Tello Rojas

Nivel	Varones	Mujeres	Total
Inicial	0	5	5
Primaria	4	11	15
Secundaria	4	20	24
Total	8	36	44

Fuente. Administración de Institución Educativa

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

Técnicas Bibliográficas. Se revisó bibliografía relacionada para elaborar el marco teórico y darle sustento a la propuesta.

La encuesta se aplicó con la finalidad de obtener información mediante un sistema de preguntas estructurado en formularios impresos. Así se logró procesar los datos para obtener juicios que orienten la investigación hacia una propuesta concreta y viable.

Validez

Para determinar la validez de contenido del instrumento de recolección de información se aplicó la técnica juicio de expertos.

Tabla 4

Validez de juicio de expertos

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto			Dictamen
1	Doctor	Pompeyo Alvarado	Marco	Aragón	Aplicable
2	Doctor	Juan Barturén Orrego			Aplicable
3	Doctor	Félix Díaz Tamay			Aplicable

Confiabilidad

Se realizó analizando el Alfa de Cronbach, donde se revisó su valor, si el valor está cercano a 0 el instrumento tiene baja confiabilidad y si está cercano a 1, el instrumento tiene una alta confiabilidad.

El resultado muestra un alfa de ,991; valor cercano a 1; es decir el instrumento es confiable.

Tabla 5

Análisis de fiabilidad del instrumento aplicado

Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	57

3.5. Método de análisis de datos

Se realizó utilizando la estadística descriptiva, aplicando el software SPSS v.24, y los resultados fueron presentados en figuras así mismo para precisar la correlación entre las variables de estudio se utilizó la correlación “r” de Pearson, finalizando con el análisis de los datos correspondientes.

3.6. Aspectos éticos

Se respetan las fuentes bibliográficas, asimismo se ha tenido el consentimiento de los individuos encuestados, que participaron de manera voluntaria; el llenado de los datos se realizó de manera íntegra, respetando las opiniones de todos los docentes y los datos proporcionados fueron anónimos para mantener la integridad de los docentes.

IV. RESULTADOS

Resultados de la variable Liderazgo Directivo

En la figura 1, se presentan el nivel del liderazgo directivo.

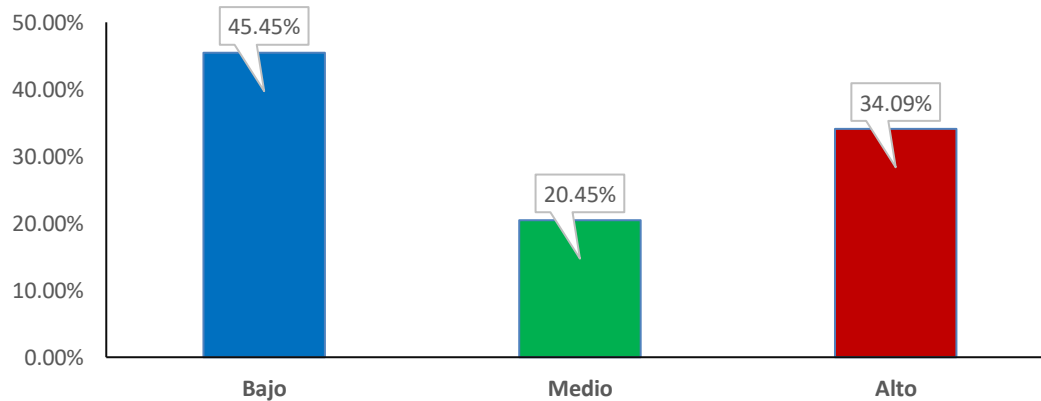


Figura 1 Nivel de Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Félix Tello. Chiclayo, 2019.

El 45,45% de encuestado equivalente a 20 docentes señalan que existe un bajo liderazgo directivo, el 20,45% de docentes indican que existe un liderazgo medio y un 34,09% mencionan que existe un liderazgo alto.

Resultados según dimensiones del Liderazgo Directivo

- **Dimensión Establecimiento de metas y expectativas**

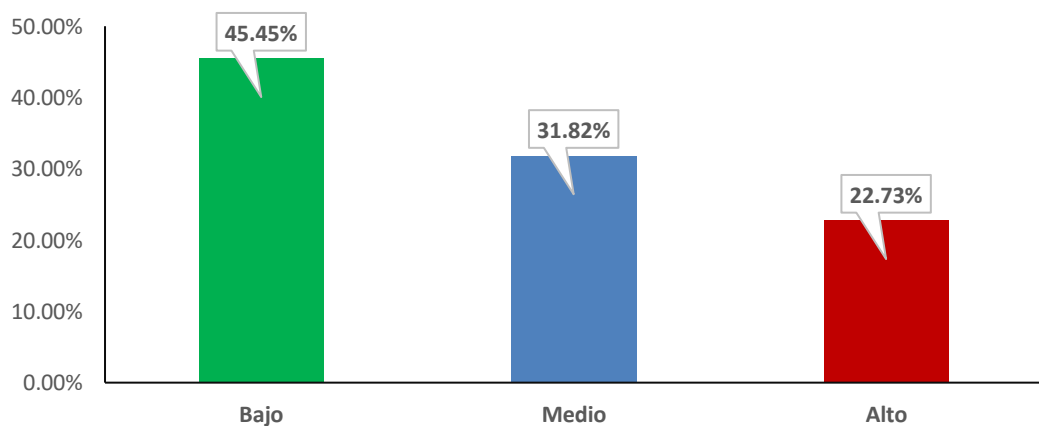


Figura 2. Nivel en la dimensión Establecimiento de metas y expectativas.

El 45,45% de docentes señalan que existe un bajo nivel en esta dimensión, mientras que el 31,82% equivalente 14 docentes mencionan que está en un nivel medio y un 22,73% indican un nivel alto.

- **Dimensión Uso estratégico de los recursos**

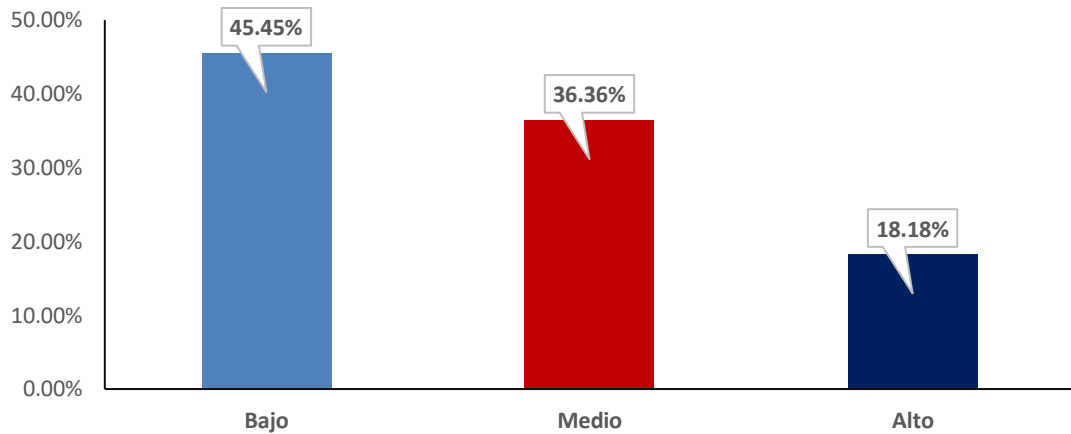


Figura 3. Nivel en la dimensión Uso estratégico de los recursos

Un total de 20 encuestados igual al 45,45% de los docentes señalan que existe un bajo nivel en esta dimensión, mientras que el 36,36% de docentes afirman que está en un nivel medio y un 18,18% un indica un nivel alto.

- **Dimensión “Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo”**

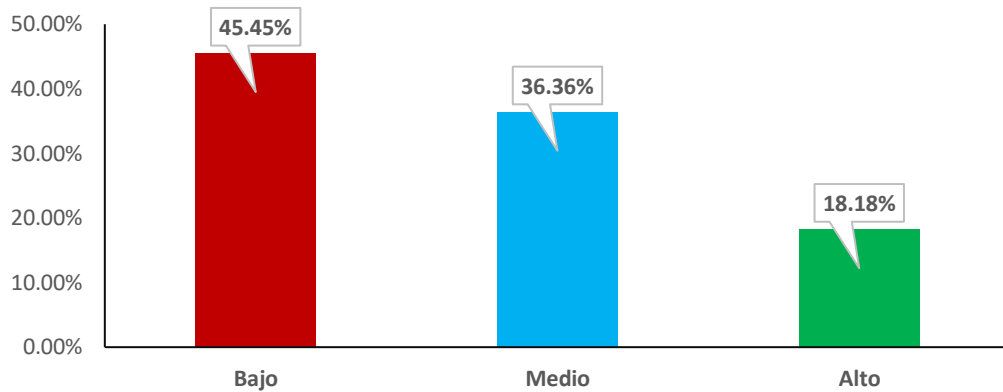


Figura 4. Nivel en la dimensión Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo

El 45,45% de encuestado equivalente a 20 docentes indican que existe un bajo nivel en esta dimensión y el 36,36% de docentes señalan un nivel medio y un 18,18% un nivel alto.

- **Dimensión “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros”**

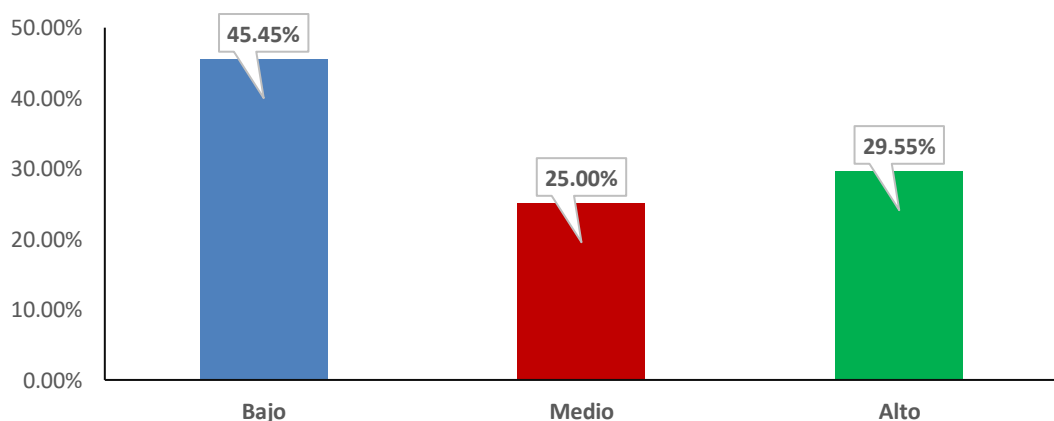


Figura 5. Nivel en la dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros

El 45,45% de docentes señalan que en esta dimensión, existe un bajo nivel; el 25% de docentes mencionan que hay un nivel medio y un 29,55% un nivel alto.

- **Dimensión “Garantizar un ambiente seguro y de soporte”**

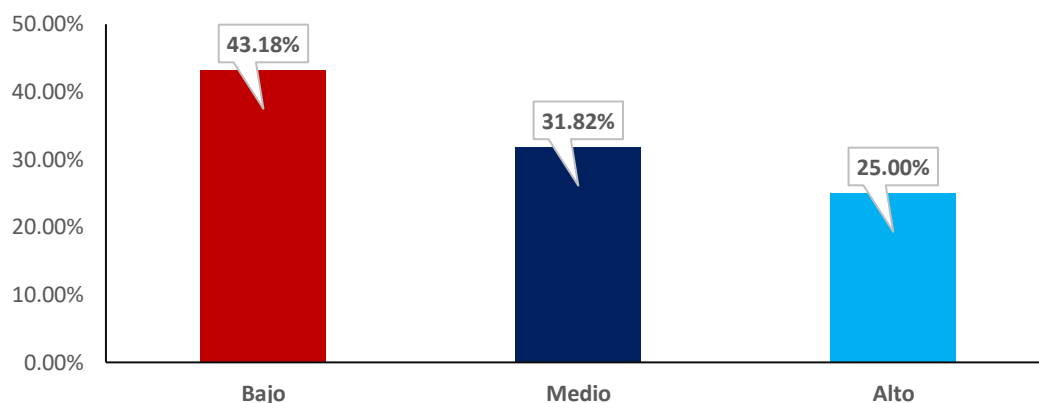


Figura 6. Nivel en la dimensión Garantía de un ambiente seguro y de soporte

El 43,18% de encuestado, equivalente a 19 docentes afirman que existe un bajo nivel en la dimensión mencionada y sólo el 25% de docentes señalan un nivel medio en esta dimensión y un 29,55% un nivel alto.

Resultados de la Variable Clima Organizacional

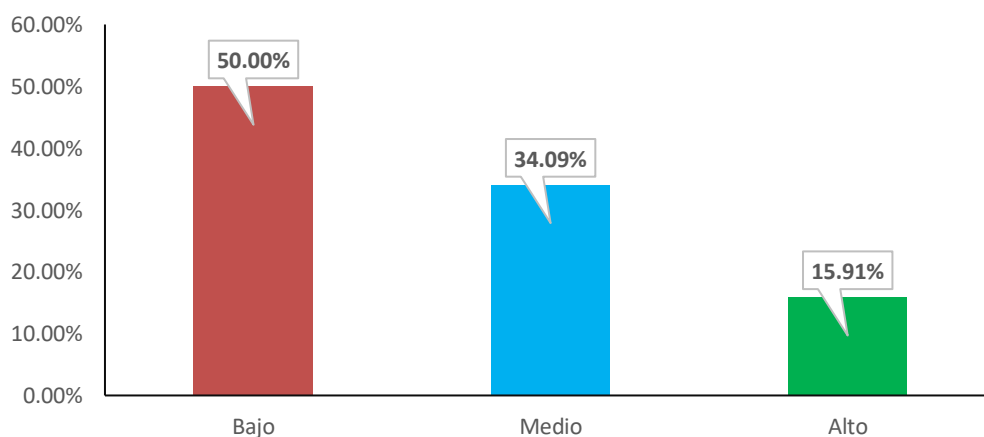


Figura 7. Nivel de Clima Organizacional en la I.E. “Félix Tello Rojas”- Chiclayo, 2019.

El 50% equivalente a 22 docentes encuestados señalan que existe un bajo nivel en clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas”, el

34,09% de docentes indican que existe un clima organizacional medio y sólo el 15,91% indican que existe un nivel alto.

Resultados según Dimensiones del Clima Organizacional

- **Dimensión Estructura**

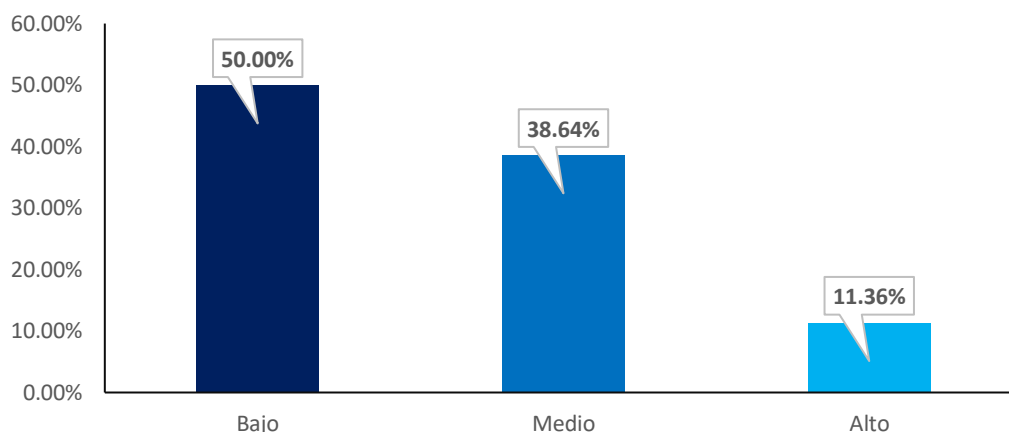


Figura 8. Nivel en la dimensión estructura

El 50%, equivalente a 22 docentes señalan que existe un bajo nivel en la dimensión estructura, el 38,64% de docentes equivalente a 17 de ellos afirman que existe un nivel medio y sólo el 11,36% indican que existe un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Responsabilidad**

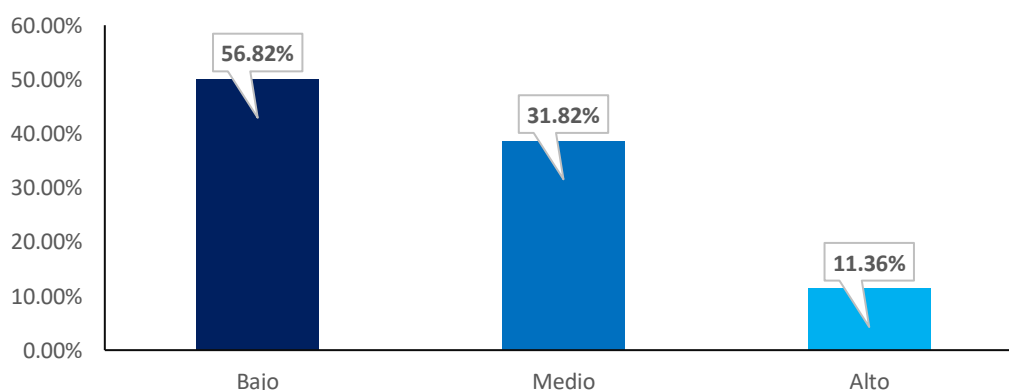


Figura 9. Nivel en la dimensión Responsabilidad

Un total de 25 docentes igual a 56,82% señalan que existe un bajo nivel respecto a la dimensión "Responsabilidad", el 31,82% de docentes equivalente a

14 docentes afirman que existe un nivel medio y sólo el 11,36% equivalente a 5 docentes indican la existencia de un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Recompensa**

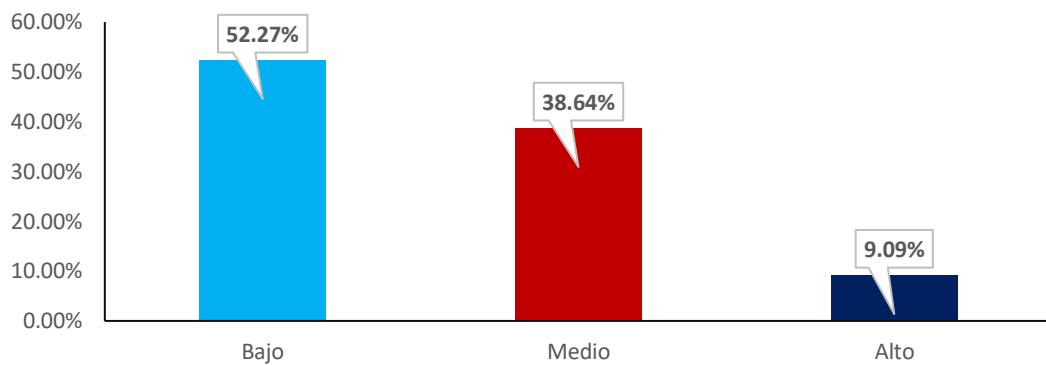


Figura 10. Nivel en la Dimensión Recompensa

El 52,27% equivalente a 23 docentes señalan que existe un bajo nivel en la dimensión “Recompensa”, el 38,64% correspondiente a 17 docentes afirman que existe un nivel medio y sólo el 9,09% de docentes indican que hay un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Aversión a desafíos**

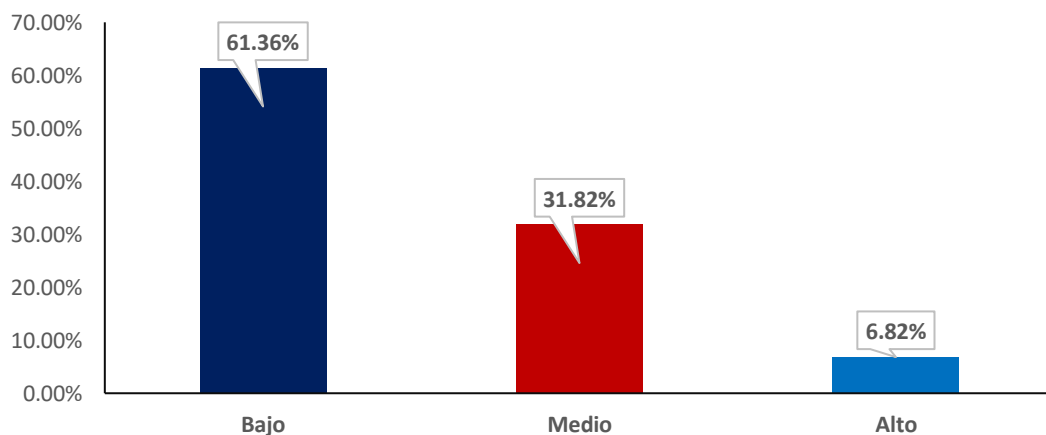


Figura 11. Nivel en la dimensión Aversión a desafíos

Un total de 27 docentes equivalente al 61,36% señalan que existe un bajo nivel en la dimensión “Aversión a desafíos”, el 31,82% equivalente a 14 docentes afirman que existe un nivel medio y sólo el 6,82% indican que hay un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Relaciones**

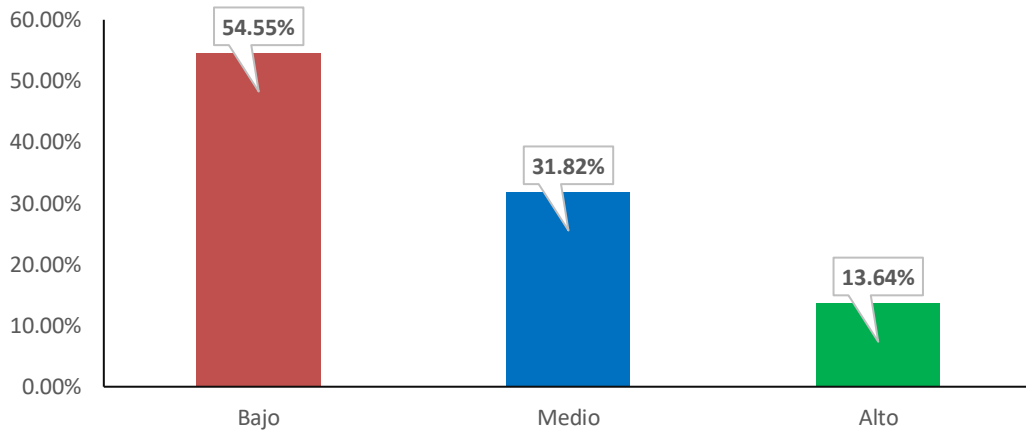


Figura 12. Nivel en la Dimensión Relaciones

El 54,55% equivalente a 24 docentes afirman que existe un bajo nivel en la dimensión “Relaciones”, el 31,82% equivalente a 14 docentes señalan que hay un nivel medio y sólo el 13,64% indican un alto nivel para la dimensión relaciones.

- **Dimensión Cooperación**

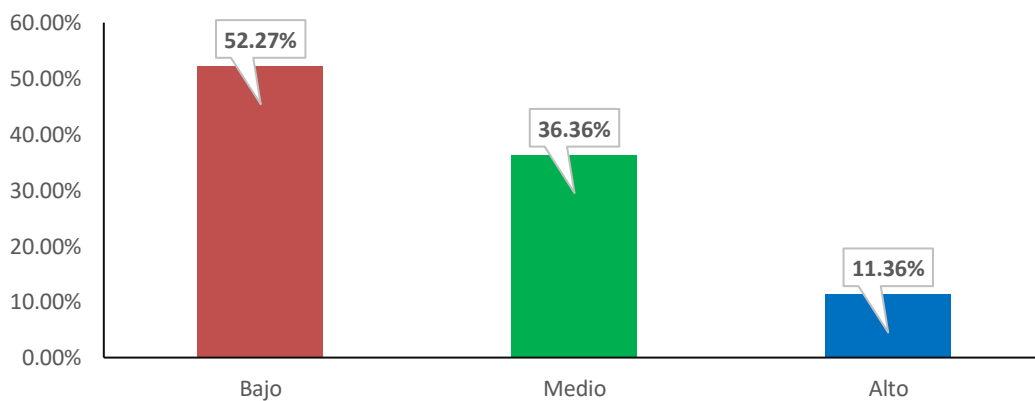


Figura 13. Nivel en la dimensión Cooperación

Un total de 32 docentes equivalente al 52,27% señalan que existe un bajo nivel en “Cooperación”, 16 docentes equivalente al 36,36% afirman que existe un nivel medio y sólo el 11,36% indican que existe un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Estándares**

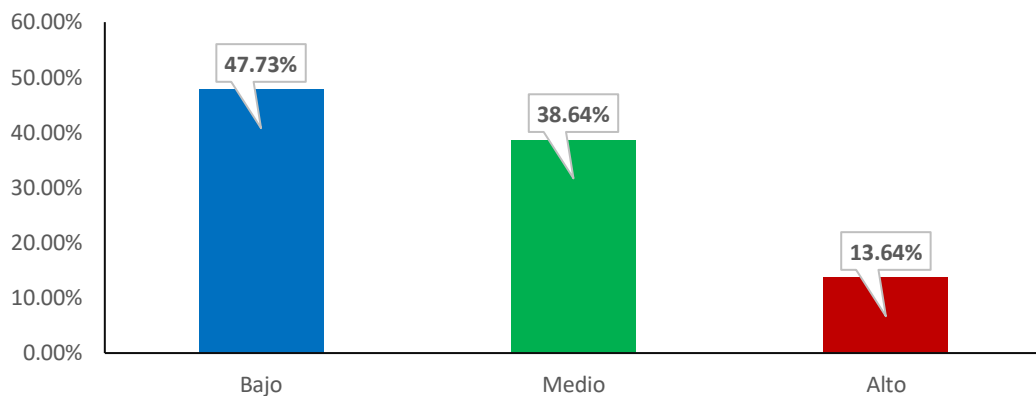


Figura 14. Nivel en la dimensión estándares

El 47,73% equivalente a 21 docentes señalan que existe un bajo nivel en la dimensión estándares, el 38,64% igual a 17 docentes afirman que hay un nivel medio y sólo el 13,64% indican que existe un alto nivel.

- **Dimensión Conflictos**

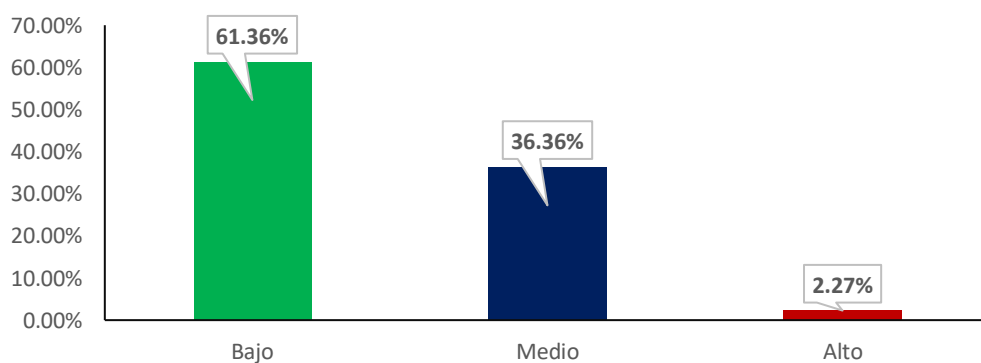


Figura 15. Nivel en la dimensión conflictos

El 61,36% correspondiente a 27 docentes afirman que existe un bajo nivel en la dimensión “conflictos”, el 36,36% equivalente a 16 docentes mencionan que hay un nivel medio y sólo el 2,27% indican que existe un alto nivel en esta dimensión.

- **Dimensión Identidad**

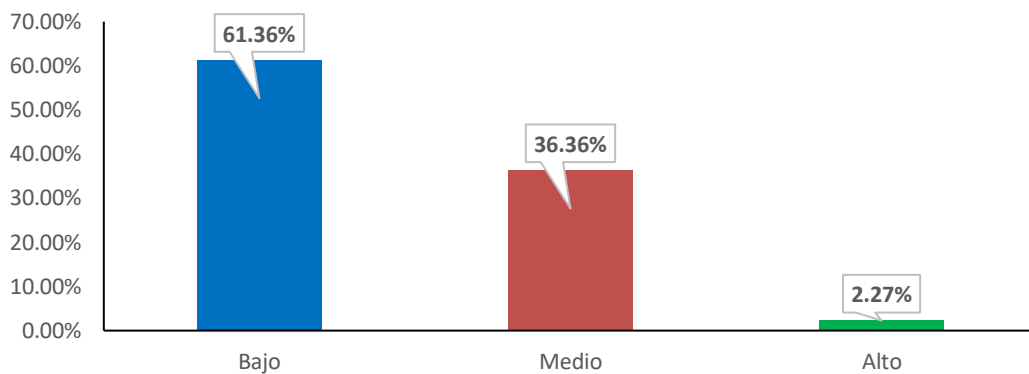


Figura 136. Nivel en la Dimensión identidad

El 45,45% de los docentes señalan que existe un nivel bajo en la dimensión identidad, el 40,91% señalan un nivel medio y sólo el 13,64% indican que existe un nivel alto.

Prueba de hipótesis

Hipótesis General

Ho: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.

Ha: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.

Tabla 6

Correlación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional

		Variable Clima Organizacional
Variable	Correlación de Pearson	,715**
	Sig. (bilateral)	,000
Liderazgo Directivo	N	44

Existe correlación directa ($r=0,715$) entre la variable liderazgo directivo y el clima organizacional, significa que la institución debe fortalecer el liderazgo directivo en el cual se promueva el trabajo en equipo, se mejore la comunicación interna, se promueva integración y principalmente se predique con el ejemplo para generar un mayor compromiso con los objetivos de la institución y se mejoren las relaciones internas en la institución. Aceptándose la hipótesis planteada.

Hipótesis alternativas

Correlación entre la dimensión Establecimiento de metas y expectativas y el Clima Organizacional

Tabla 7

Correlación entre la Dimensión Establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el Clima Organizacional

		Variable Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de Pearson	,754**
	Sig. (bilateral)	,000
Establecimiento de metas y expectativas	N	44

Entre esta dimensión y el clima organizacional existe correlación directa ($r=0,754$), por lo que si se mejora en esta dimensión mejorará el clima organizacional de la institución. Aceptándose la hipótesis planteada

Correlación entre la Dimensión Uso estratégico de los recursos y el Clima Organizacional

Tabla 8

Correlación entre la Dimensión Uso estratégico de los recursos y el Clima Organizacional

		Variable Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de Pearson	,708**
Uso estratégico de los recursos	Sig. (bilateral)	,000
	N	44

Existe correlación directa ($r=0,708$) entre esta dimensión y el clima organizacional, por lo que un uso adecuado de los recursos mejoraría el clima organizacional de la institución. Aceptándose la hipótesis planteada

Correlación entre la Dimensión Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el Clima Organizacional

Tabla 9

Correlación entre la Dimensión Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el Clima Organizacional

		Variable Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de Pearson	,701**
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Sig. (bilateral)	,000
	N	44

Existe correlación directa ($r=0,701$) entre esta dimensión y el clima organizacional, por lo que planificar bien las actividades académicas, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo incidiría de manera positiva en el clima organizacional. Aceptándose la hipótesis planteada

Correlación entre la Dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el Clima Organizacional

Tabla 10

Correlación entre la Dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el Clima Organizacional

		Variable
		Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de Pearson	,734**
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Sig. (bilateral)	,000
	N	44

Existe correlación directa ($r=0,734$) entre esta dimensión y el clima organizacional, esto significa que la promoción y desarrollo de los maestros de manera eficiente genera una mejor percepción del clima organizacional. Aceptándose la hipótesis planteada.

Correlación entre la Dimensión Garantía de un ambiente seguro y de soporte y el Clima Organizacional

Tabla 11

Correlación entre la Dimensión Garantía de un ambiente seguro y de soporte y el Clima Organizacional

		Variable
		Clima Organizacional
Dimensión	Correlación de	,709**
Garantía de un	Pearson	
ambiente seguro y	Sig. (bilateral)	,000
de soporte	N	44

Existe correlación directa ($r=0,709$) entre esta dimensión y el clima organizacional, esto significa que la institución debe promover un ambiente seguro, brindar los recursos y materiales para incrementar la percepción del clima organizacional. Aceptándose la hipótesis planteada

V. DISCUSIÓN

La Variable Liderazgo Directivo, fue medida mediante cinco dimensiones. Respecto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas, la mayoría de docentes indicaron que está en un nivel bajo, como se muestra en la figura 2; principalmente porque los directivos a veces planifican los objetivos y metas, generan pocas expectativas en su cumplimiento, y casi nunca los involucran, asimismo, no se realiza una comunicación adecuada. Referente a la dimensión uso estratégico de los recursos, cerca de la mitad de docentes señalaron que existe un nivel bajo y menos de la quinta parte de los mismos señalan que existe un nivel alto, indicado en la figura 3, principalmente porque existen algunas limitaciones de infraestructura educativa, casi nunca se gestionan el uso óptimo de los equipos y materiales, sin embargo opinan que casi siempre se realiza la redistribución de los recursos económicos con las metas pedagógicas, aunque a veces los directivos no transparentan la rendición de cuentas.

Respecto a la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, existe un nivel medio en esta dimensión, figura 4, principalmente porque los directivos organizan las actividades pedagógicas anuales a través de un plan de trabajo, si bien es cierto involucran a la comunidad educativa, aún es necesario fortalecer estas actividades, en el que se involucre más a la comunidad educativa, sin embargo también es necesario organizar reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de las metas pedagógicas y de esa manera brindar retroalimentación a los docentes y fortalecer el monitoreo de los avances que muestran los estudiantes de la institución educativa.

En cuanto a la dimensión “Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros”, como se muestra en la figura 5, cerca de la mitad de docentes manifiestan que hay un nivel medio en esta dimensión, porque los directivos pocas veces gestionan oportunidades de capacitación docente, asimismo se propicia algunos espacios de reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza aprendizaje y mejorar el desempeño docente, sin embargo es necesario realizar una mejor identificación de las necesidades de desarrollo

profesional del equipo docente, también es inevitable fortalecer la integración de los docentes y alentar el trabajo colaborativo.

En la dimensión garantizar un ambiente seguro y de soporte, aproximadamente la mitad de docentes señalan un nivel alto, tal como se muestra en la figura 6, debido a que no siempre se promueven el cumplimiento de normas de convivencia, aunque es necesario fortalecer las actitudes empáticas para manejar situaciones conflictivas internas y sobre todo se debe fortalecer el reconocimiento por el buen desempeño que tengan los docentes en la institución, que genere un mayor compromiso con la institución.

En cuanto a la variable liderazgo directivo, cerca de la mitad de los docentes indican que está en un nivel bajo y aproximadamente la quinta parte de docentes señala que existe un nivel medio de liderazgo. Estos resultados coinciden con lo señalado por Villa (2015), que señala que el liderazgo directivo no es sólo concentrarse en muchas ocasiones al cumplimiento de funciones administrativas sino que tiene un rol importante en la mejora de los resultados escolares, sin embargo la incidencia que tiene el liderazgo sobre los resultados escolares pasa por dar prioridad a la generación de un buen clima escolar, fundamentalmente el desarrollo de la confianza, que permite un buen desempeño estudiantil y docente en el centro educativo (UNESCO, 2014).

Esto resultados también nos conlleva a que un líder educativo debe propiciar un buen clima interno en las instituciones educativas que permita optimizar las capacidades de todos los trabajadores que laboran en la institución de manera participativa, lo cual repercutirá en un mejor rendimiento tanto de los docentes como en el desempeño de los estudiantes.

La importancia del liderazgo directivo, es que debe ser concebido como un fenómeno social donde el que está al mando de una institución educativa promueve valores comunes, comparte el saber hacer con sus subordinados, establece una cultura docente, organiza al equipo de trabajo y genera un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración (Sierra, 2016, p.113; Méndez, 2016, p.40).

En cuanto a la Variable Clima organizacional fue medida mediante nueve dimensiones. Los resultados de la figura 8 muestran que respecto a la dimensión estructura, la mitad de los docentes señalan que existe un nivel bajo y menos de la décima parte de docentes manifiestan que hay un nivel alto, principalmente porque se revisan y se actualizan los lineamientos en la institución, se realiza una planificación institucional, sin embargo se observa que no se coordina entre áreas en los diferentes niveles jerárquicos y casi nunca se realizan reuniones periódicas para escuchar los aportes de todos.

Respecto a la dimensión responsabilidad, más de la mitad de los docentes indican un nivel bajo de clima organizacional, como se observa en la figura 9; debido a que en la institución no se asignan responsabilidades de manera congruente con la jerarquía de los profesionales involucrados, casi nunca se tienen autonomía de tomar decisiones, se promueve poco a que las personas que laboran en la institución puedan resolver sus problemas.

En cuanto a la dimensión recompensa, más de la mitad de docentes indican que existe un nivel bajo, como se muestra en la figura 10; debido principalmente porque casi nunca, se brinda felicitaciones ni reconocimientos a los docentes por su contribución, no se confía en los juicios personales y se obtiene más castigos que premios, ante esta situación la institución debe establecer un programa de reconocimiento en función a los resultados logrados en beneficio de la institución.

Respecto a la dimensión aversión a desafíos, la mayor parte de docentes señalan que hay un bajo nivel, figura 11; dado principalmente porque mencionan que la institución no asume riesgos en los momentos oportunos, es decir se conforman con los resultados que se obtiene, sin embargo al contar con un recurso capacitado se puede lograr aún más.

En la dimensión relaciones, se encuentra que existe un bajo nivel, esto influye también en la dimensión cooperación, dado que los docentes señalan que existe un bajo clima organizacional, por lo que es necesario implementar un programa orientado a generar mejores relaciones laborales entre todos los colaboradores, lo

cual conlleve a tener una mejor interrelación, mejorar los canales de comunicación e integrarse como equipo.

Respecto a la dimensión estándares, se observa un nivel medio, debido a que a veces se sienten que son miembros de un equipo, a veces se exige un rendimiento alto, y casi siempre tiene una sensación de presión para que mejoren su desempeño, ante ello se debe desarrollar acciones de seguimiento y control de actividades para incrementar los resultados.

En cuanto a la dimensión conflictos, se observó que existe un bajo nivel en el clima, siendo importante estimular discusiones, respetando los diversos puntos de vista, pero siempre en función a objetivos comunes que conlleven a toda la organización, esto también conlleva a tener un nivel medio en cuanto a la identidad con la institución, es decir que a pesar de las dificultades se sienten orgullosos al decir que trabajan en la institución, generando que a veces se sientan comprometidos con la institución, trabajando con entusiasmo.

Analizando la variable clima organizacional, la mitad de docentes señalan que existe un bajo nivel de clima organizacional, en concordancia con Cubas (2017) quien manifiesta que existe la necesidad de mejorar del clima en las organizaciones educativas desarrollando estrategias que conlleven a la mejora de la gestión directiva.

Tal como lo mencionan los autores Gairín, Fernández-de-Álava y Barrera-Corominas (2015), es necesario que el líder directivo dirija sus actividades teniendo en cuenta las relaciones internas y externas del centro, lo que hace evidente que el liderazgo directivo incide en clima de las organizaciones educativas, por lo que los directivos deben contar con capacidades para generar un buen ambiente que propicie mejores interrelaciones y comodidad para el trabajo docente, como para el desenvolvimiento estudiantil.

Estos resultados coinciden con lo encontrado en otros estudios en los cuales se señala que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, tales como Montes (2018) que recomienda que el directivo deberá trabajar en estrategias que incrementen el grado de motivación en la comunidad

principalmente con todos los docentes, también Morales (2016) menciona que las prácticas del liderazgo que emplea el director en los centros educativos estudiados contribuyen a generar un clima laboral positivo. Por su parte Tito y Condori (2018) determinó un valor $r = ,514$; Zevallos y Zevallos (2015). Determinó un valor $r = ,744$ entre las variables de estudio. Perales (2018) determinó un $r = ,876$, y finalmente Ramírez (2018). Obtuvo como resultado un valor de $0,849$, con una significancia inferior a $0,05$, lo cual muestra que la relación entre las variables es significativa, positiva y alta.

VI. CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa Félix Tello, predomina un nivel bajo de liderazgo y un nivel medio del clima organizacional; determinándose una correlación directa ($r= ,715$) entre las variables.
2. Existe correlación directa ($r= ,754$) entre la dimensión “establecimiento de metas y expectativas” y el clima organizacional.
3. Existe correlación directa ($r=0,708$) entre la dimensión “Uso estratégico de los recursos” y el clima organizacional.
4. Existe correlación directa ($r=0,701$) entre la dimensión “Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo” y el clima organizacional.
5. Existe correlación directa ($r=0,734$) entre la dimensión “Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros” y el clima organizacional.
6. Existe correlación directa ($r=0,709$) entre la dimensión “Garantía de un ambiente seguro y de soporte” y el clima organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Institución Educativa aplicar encuestas de opinión entre todo el personal de manera periódica para determinar los niveles del clima organizacional.
2. A los directivos implementar un programa de comunicación interna en la Institución educativa, para mejorar la comunicación y crear un ambiente de confianza entre todos los integrantes, reforzando el reconocimiento por el logro de los objetivos.
3. Se recomienda a los directivos promover la evaluación de desempeño docente, en el cual se incentive a los docentes que obtengan los mejores resultados.
4. En general se recomienda realizar reuniones de fortalecimiento del clima organizacional.

REFERENCIAS

- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). *El Liderazgo de los Gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 9(1), 187-195. <https://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus271117.pdf>
- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2).
<https://doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Arias, W. (2013). Clima Organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56.
https://www.researchgate.net/publication/276290164_Clima_organizacional_en_8_empresas_de_Arequipa
- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Barrera-Corominas, A. y Armengol, C. (10 de Noviembre de 2016). *Reflexión sobre las competencias de gestión y liderazgo de los directivos escolares latinoamericanos*. <https://www.educaweb.com/noticia/2016/11/10/reflexion-competencias-gestion-liderazgo-directivos-escolares-latinoamericanos-10633/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo

teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

Bolívar, A., López, J. y Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*(14), 15-60. <https://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

Charry, O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CIÓN*, 9(1), 25-34.

<https://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>

Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la institución educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca, 2012*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. [https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1258/TESIS%20RELACION%20ENTRE%](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1258/TESIS%20RELACION%20ENTRE%20)

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.

<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>

Cubas, M. (2017). *Modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo – 2017*.

[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31702/cubas_11m.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diario Gestión. (16 de junio de 2016). *Minedu capacita a más de 15,000 directivos de instituciones educativas públicas*. <https://gestion.pe/economia/minedu-capacita-15-000-directivos-instituciones-educativas-publicas-146571>

- Fiallo, D, Alvarado, P. y Soto, L. (2015). El clima orgnizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía* (En línea).
<https://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*,(61), 1-12.
<https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Gairín, J. Fernández-de-Álava, M. y Barrera-Corominas, A. . (2015). *Considering Latin American School Management from a Skills-Based Perspective*. Hershey: IGI Global.
- Ganta, V. y Manukonda, J. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183.
- García, C., Carreón, J., Sánchez, A., Sandoval, F. y Morales, M. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Ehquidad. revista internacional de políticas de bienestar y Trabajo Social*(5), 109-130.
<https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/1334/1415>
- Guia, R. (2018). *Impacto del liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución educativa N° 40029 Ludwig Van Beethoven de Alto Selva Alegre – Arequipa*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<https://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7809/EDMguhurr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hadiyatno, D. (2018). Cultural Influence, Organizational Climate, Ability of Information Technology to Motivation and Satisfaction Employees of

- Bankaltim. *Management Studies*, 6(4), 300-317.
<https://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/5b48576fb71b0.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. [Tesis de maestría, Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/476/407>
- Ley N° 28044 - Ley General de Educación. (2003). Diario El Peruano, Lima, Perú, 29 de julio de 2003.
- Ley N° 29062. (s.f.). Diario Oficial El Peruano, Lima, jueves 12 de julio de 2007.
- Limbeck-Lilienau, C. (2016). Perception As Representation. A Conceptual Clarification Of Intentionalism. *e-Journal Philosophie der Psychologie*, (En línea), 1-19. <https://www.jp.philo.at/texte/LimbeckC1.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (Sexta ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.

- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15. <https://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Méndez, N. (2016). Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias de la Educación Academicus*, 1(8), 39-45. https://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/05/Art8_4.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Montes, M. (2018). *Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, Ecuador]. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22733/1/Montes%20Rol%20dan%20Monica%20Beatriz.pdf>
- Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile]. https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21474/Morales%20Saavedra_Evelyn%20Alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Nanjundeswaraswamy, T. y Swamy, D. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(5), 57-62.
https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. [En línea]: OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Perales, E. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa “Jorge Chávez Dartnell” de Chuyabamba, Chota*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32086/perales_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, S. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional de la IE “Victor Antonio Herrera Delgado” de Tacabamba*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29112/Ramirez_MS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, A., Chávez, J. y Guevara, F. (2017). Características del líder efectivo de acuerdo a experiencia de estudiantes Universitarios. *International Journal of Good Conscience*, 12(3), 9-18. [https://www.spentamexico.org/v12-n3/A2.12\(3\)9-18.pdf](https://www.spentamexico.org/v12-n3/A2.12(3)9-18.pdf)
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00081.pdf>

- Sánchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle Programa Editorial.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (81), 111-128. <https://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D. y Solís, R. (2012). Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*(12), 11-16.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Tito, A. y Condori, E. (2018). *Liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E 6038 "Ollantay", Pamplona alta S.J.M, 2011*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12530/Tito_TA_Condori_PE.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Chile: UNESCO.
https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000232799&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_a0c7efa9-e5bf-4b5f-9493-2f99ddd82b22%3F_%3D232799spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/p

- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo . *Padres y Maestros*(361), 6-11.
- Yadav, Y., Balaji, K. y Narendra, N. (2016). Organizational Climate - A Study carried out in an Electronic Manufacturing Industry in Mysuru. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(6), 168-174.
- Zevallos, D. y Zevallos, K. (2015). *El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pedro Eduardo Paulet Mostajo de Huacho – 2015*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8073/Zevallos_MDJ-Zevallos_MKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para medir el liderazgo directivo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FÉLIX TELLO ROJAS” DEL DISTRITO CHICLAYO

INSTRUCCIONES:

Estimado colega docente este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca del liderazgo directivo de la Institución, por lo que solicito su apoyo en el llenado de la presente, sus respuestas serán anónimas. Gracias.

Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una “X” la opción que exprese su opinión.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
1. Los directivos plantean objetivos y metas para la institución que están directamente vinculados con el proceso de aprendizaje.					
2. Los directivos de la institución demuestran altas expectativas acerca del cumplimiento de objetivos y metas plasmadas					
3. Los directivos involucran a los docentes en el desarrollo consensuado de objetivos y metas de la institución.					
4. Los directivos periódicamente comunican el logro de objetivos y metas de la institución.					
5. Los directivos identifican y comunican de manera oportuna las necesidades de infraestructura educativa de la institución					
6. Los directivos dirigen y promueven el correcto uso de los ambientes de la institución					
7. Los directivos gestionan el uso óptimo de los equipos y materiales de la institución.					
8. La redistribución de los recursos económicos que realizan los directivos se alinean con las metas pedagógicas					
9. Los directivos transparentan la rendición de cuentas de la gestión escolar.					
10. Los directivos organizan las actividades pedagógicas anuales a través de un plan de trabajo.					

11. Los directivos involucran a la comunidad educativa en la planificación curricular					
12. Los directivos organizan y dirigen reuniones con docentes para evaluar el cumplimiento de las metas pedagógicas.					
13. Los directivos proporcionan retroalimentación a los docentes en didáctica de enseñanza					
14. Los directivos realizan el monitoreo permanente del progreso que muestra los alumnos en la institución.					
15. Los directivos gestionan oportunidades de capacitación docente con miras a elevar su desempeño.					
16. Los directivos propician espacios de reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza para mejorar su desempeño pedagógico en aula.					
17. Los directivos buscan conocer las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente de la institución.					
18. Los directivos promueven la integración de los docentes y alienta el trabajo colaborativo.					
19. Los directivos establecen y promueven el cumplimiento de normas de convivencia pertinentes para el desempeño de las actividades.					
20. Los directivos promueven acciones que buscan generar una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.					
21. Los directivos asumen actitudes empáticas para manejar situaciones conflictivas en la institución.					
22. Los directivos generar espacios de diálogo donde se traten las discrepancias que se presenten entre los actores de la comunidad educativa.					
23. Los directivos reconocen el buen desempeño de los docentes en la institución.					
24. Los directivos estimulan y alientan permanentemente a su equipo docente para afianzar su compromiso con la mejora de los aprendizajes.					

Anexo 2. Encuesta para medir el Clima Organizacional

INSTRUCCIONES:

Estimado colega docente este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca del clima organizacional en la Institución, por lo que solicito su apoyo en el llenado de la presente, sus respuestas serán anónimas. Gracias.

Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una "X" la opción que exprese su opinión.

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Con frecuencia las normas y lineamientos de trabajo en esta institución son revisados y actualizados?					
2. ¿En esta organización se tiene una planificación institucional que guía nuestras actividades?					
3. ¿Se observa que, en los diferentes niveles jerárquicos de este plantel, no coordinan entre ellos?					
4. ¿Generalmente tenemos reuniones, donde todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos trazados?					
5. ¿En esta institución se asignan responsabilidades de manera congruente con la jerarquía de los profesionales involucrados?					
6. ¿Los docentes tienen autonomía de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?					
7. ¿En este plantel no confiamos en los juicios individuales, casi todo es consultado?					
8. ¿La institución promueve a que las personas que laboran en sus instalaciones puedan resolver sus problemas por si solos?					
9. ¿Los directivos suelen felicitar a la persona que trabaja bien?					
10. ¿Se nos reconoce por nuestra contribución individual?					
11. ¿En la institución se recibe más premios que castigos?					
12. ¿En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño?					
13. ¿La institución toma riesgos calculados para el logro de sus objetivos?					
14. ¿La institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos?					
15. ¿En la institución se genera un ambiente amical de convivencia?					
16. ¿La institución se preocupa por brindar un ambiente de trabajo agradable?					
17. ¿Existe una buena relación entre jefe-trabajador?					
18. ¿Las personas en la institución tienden a ser amables y cercanas?					
19. ¿No resulta difícil conocer a las personas en esta institución?					
20. ¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?					
21. ¿Mis colegas me ayudan cuando tengo una labor difícil?					

22. ¿Se promueve el compañerismo entre los docentes de esta institución?					
23. ¿En la organización educativa se proyecta un sentimiento de familia o de equipo?					
24. ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?					
25. ¿En esta organización se exige un rendimiento alto?					
26. ¿Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente?					
27. ¿Se desarrollan acciones de seguimiento y control de las actividades en la institución?					
28. ¿Se estimula en la institución discusiones abiertas entre individuos?					
29. ¿En la institución puedo expresar mis puntos de vista, así estos no concuerden con los de mis jefes?					
30. ¿Me siento orgullosa/o al decir que trabajo para esta institución?					
31. ¿Generalmente, yo estoy altamente comprometido con los objetivos de mi institución?					
32. ¿En esta institución educativa se trabaja con entusiasmo?					
33. ¿En general, se siente compromiso con el éxito de la institución?					

Anexo 3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del distrito Chiclayo?	GENERAL	Hipótesis General Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo directivo	Descriptivo Correlacional	44 docentes de la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo	Encuesta	Para procesar, analizar e interpretar datos y resultados, se utilizará el software de Microsoft Excel y Statistical Pack For the Social Sciences (SPSS).
	ESPECÍFICOS	H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.		DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
	Identificar el tipo de liderazgo directivo de la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo. Identificar el clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Félix Tello” del distrito de Chiclayo. Determinar la relación entre el establecimiento	Hipótesis secundarias Ho1: No existe una relación significativa entre el establecimiento de metas y expectativas frente al clima organizacional en la Institución Educativa	VARIABLE DEPENDIENTE: Clima organizacional	No experimental	44 docentes de la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo	Cuestionario	

	<p>de metas y expectativas frente al clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.</p> <p>Determinar la relación entre el uso estratégico de los recursos con el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.</p> <p>Describir la relación entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.</p> <p>Determinar la relación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo.</p> <p>Describir la relación entre la garantía de un ambiente seguro y de</p>	<p>“Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ha1: Existe una relación significativa entre el establecimiento de metas y expectativas frente al clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ho2: No existe una relación significativa entre el uso estratégico de los recursos con el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ha2: Existe una relación significativa entre el uso estratégico de los recursos con el clima organizacional en la Institución Educativa “Félix Tello Rojas” del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ho3: No existe una relación significativa entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

	<p>soporte frente al clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo.</p>	<p>currículo con el clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ha3: Existe una relación significativa entre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo con el clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ho4: No existe una relación significativa entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ha4: Existe una relación significativa entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros con el clima organizacional en la Institución Educativa</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>"Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ho5: No existe una relación significativa entre la garantía de un ambiente seguro y de soporte frente al clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p> <p>Ha5: Existe una relación significativa entre la garantía de un ambiente seguro y de soporte frente al clima organizacional en la Institución Educativa "Félix Tello Rojas" del Distrito Chiclayo, 2019.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 04. Juicio de Expertos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JUAN BARTUREN ORREGO
con documento de identidad N° 16458039, de
profesión DOCENTE con Grado de DOCTOR, ejerciendo
actualmente como DOCENTE; en la
Institución UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en a 44 docentes de la Institución Educativa PNP "FÉLIX TELLO ROJAS" – Chiclayo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Claridad de Ítems				X
Pertinencia de Ítems				X
Relevancia de Ítems				X

Fecha: 8 de julio del 2019



Firma
DNI N° 16458039

JUICIO DE EXPERTOS SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E. "FÉLIX TELLO ROJAS" – CHICLAYO

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan: claridad, pertinencia y relevancia de los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

N°	Dimensiones / Ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ²		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Liderazgo directivo							
	Establecimiento de metas y expectativas							
1	Los directivos plantean objetivos y metas para la institución que estén directamente vinculados con el proceso de aprendizaje.	x		x		x		
2	Los directivos de la institución demuestran altas expectativas acerca del cumplimiento de objetivos y metas plasmadas	x		x		x		
3	Los directivos involucran a los docentes en el desarrollo consensuado de objetivos y metas de la institución.	x		x		x		
4	Los directivos periódicamente comunican el logro de objetivos y metas de la institución.	x		x		x		
	Uso estratégico de los recursos							
5	Los directivos identifican y comunican de manera oportuna las necesidades de infraestructura educativa de la institución	x		x		x		
6	Los directivos dirigen y promueven el correcto uso de los ambientes de la institución	x		x		x		

7	Los directivos gestionan el uso óptimo de los equipos y materiales de la institución.	X		X		X		
8	La redistribución de los recursos económicos que realizan los directivos se alinean con las metas pedagógicas	X		X		X		
9	Los directivos transparentan la rendición de cuentas de la gestión escolar.	X		X		X		
	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo							
10	Los directivos organizan las actividades pedagógicas anuales a través de un plan de trabajo.	X		X		X		
11	Los directivos involucran a la comunidad educativa en la planificación curricular	X		X		X		
12	Los directivos organizan y dirigen reuniones con docentes para evaluar el cumplimiento de las metas pedagógicas.	X		X		X		
13	Los directivos proporcionan retroalimentación a los docentes en didáctica de enseñanza	X		X		X		
14	Los directivos realizan el monitoreo permanente del progreso que muestra los alumnos en la institución.	X		X		X		
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros							
15	Los directivos gestionan oportunidades de capacitación docente con miras a elevar su desempeño.	X		X		X		
16	Los directivos propician espacios de reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza para mejorar su desempeño pedagógico en aula.	X		X		X		
17	Los directivos buscan conocer las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente de la institución.	X		X		X		
18	Los directivos promueven la integración de los docentes y alienta el trabajo colaborativo.	X		X		X		

	Garantía de un ambiente seguro y de soporte						
19	Los directivos establecen y promueven el cumplimiento de normas de convivencia pertinentes para el desempeño de las actividades.	X	X		X		
20	Los directivos promueven acciones que buscan generar una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.	X	X		X		
21	Los directivos asumen actitudes empáticas para manejar situaciones conflictivas en la institución.	X	X		X		
22	Los directivos generan espacios de diálogo donde se tratan las discrepancias que se presentan entre los actores de la comunidad educativa.	X	X		X		
23	Los directivos reconocen el buen desempeño de los docentes en la institución.	X	X		X		
24	Los directivos estimulan y alientan permanentemente a su equipo docente para afianzar su compromiso con la mejora de los aprendizajes.	X	X		X		
	Clima organizacional						
	Estructura						
1	¿Con frecuencia las normas y lineamientos de trabajo en esta institución son revisados y actualizados?	X	X		X		
2	¿En esta organización se tiene una planificación institucional que guía nuestras actividades?	X	X		X		
3	¿Se observa que, en los diferentes niveles jerárquicos de este plantel, no coordinan entre ellos?	X	X		X		
4	¿Generalmente tenemos reuniones, donde todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos trazados?	X	X		X		
	Responsabilidad						

5	¿En esta institución se asignan responsabilidades de manera congruente con la jerarquía de los profesionales involucrados?	X		X		
6	¿Los docentes tienen autonomía de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	X		X		
7	¿En este plantel no confiamos en los juicios individuales, casi todo es consultado?	X		X		
8	¿La institución promueve a que las personas que laboran en sus instalaciones puedan resolver sus problemas por sí solos?	X		X		
Recompensa						
9	¿Los directivos suelen felicitar a la persona que trabaja bien?	X		X		
10	¿Se nos reconoce por nuestra contribución individual?	X		X		
11	¿En la institución se recibe más premios que castigos?	X		X		
12	¿En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño?	X		X		
Riesgo						
13	¿La institución toma riesgos calculados para el logro de sus objetivos?	X		X		
14	¿La institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	X		X		
Relaciones						
15	¿En la institución se genera un ambiente amical de convivencia?	X		X		


16	¿La institución se preocupa por brindar un ambiente de trabajo agradable?	X		X		X	
17	¿Existe una buena relación entre jefe-trabajador?	X		X		X	
18	¿Las personas en la institución tienden a ser amables y cercanas?	X		X		X	
19	¿No resulta difícil conocer a las personas en esta institución?	X		X		X	
Cooperación							
20	¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	X		X		X	
21	¿Mis colegas me ayudan cuando tengo una labor difícil?	X		X		X	
22	¿Se promueve el compañerismo entre los docentes de esta institución?	X		X		X	
23	¿En la organización educativa se proyecta un sentimiento de familia o de equipo?	X		X		X	
Estándares							
24	¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	X		X		X	
25	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?	X		X		X	
26	¿Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente?	X		X		X	
27	¿Se desarrollan acciones de seguimiento y control de las actividades en la institución?	X		X		X	

Conflictos							
28	¿Se estimula en la institución discusiones abiertas entre individuos?	X		X		X	
29	¿En la institución puedo expresar mis puntos de vista, así estos no concuerden con los de mis jefes?	X		X		X	
Identidad							
30	¿Me siento orgullosa/o al decir que trabajo para esta institución?	X		X		X	
31	¿Generalmente, yo estoy altamente comprometido con los objetivos de mi institución?	X		X		X	
32	¿En esta institución educativa se trabaja con entusiasmo?	X		X		X	
33	¿En general, se siente compromiso con el éxito de la institución?	X		X		X	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. JUAN CARLOS OMBRO DNI: 16458039
 Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

8 de julio del 2019



 Firma

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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

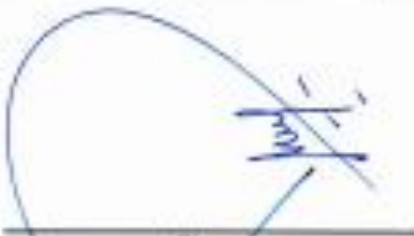
Quien suscribe, Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
con documento de identidad N° 16450142, de
profesión DOCENTE con Grado de DOCTOR, ejerciendo
actualmente como INVESTIGADOR; en la
Institución UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES EN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en a 44 docentes de la Institución Educativa PNP "FÉLIX TELLO ROJAS" – Chiclayo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Claridad de Ítems				✓
Pertinencia de Ítems				✓
Relevancia de Ítems				✓

Fecha: 8 de julio del 2019


Firma
DNI N° 16450142

JUICIO DE EXPERTOS SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E. "FÉLIX TELLO ROJAS" – CHICLAYO

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan: claridad, pertinencia y relevancia de los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

N°	Dimensiones / Ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Liderazgo directivo							
	Establecimiento de metas y expectativas							
1	Los directivos plantean objetivos y metas para la institución que están directamente vinculados con el proceso de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	Los directivos de la institución demuestran altas expectativas acerca del cumplimiento de objetivos y metas plasmadas	✓		✓		✓		
3	Los directivos involucran a los docentes en el desarrollo consensuado de objetivos y metas de la institución.	✓		✓		✓		
4	Los directivos periódicamente comunican el logro de objetivos y metas de la institución.	✓		✓		✓		
	Uso estratégico de los recursos							
5	Los directivos identifican y comunican de manera oportuna las necesidades de infraestructura educativa de la institución	✓		✓		✓		
6	Los directivos dirigen y promueven el correcto uso de los ambientes de la institución.	✓		✓		✓		

7	Los directivos gestionan el uso óptimo de los equipos y materiales de la institución.	✓		✓		✓	
8	La redistribución de los recursos económicos que realizan los directivos se alinean con las metas pedagógicas	✓		✓		✓	
9	Los directivos transparentan la rendición de cuentas de la gestión escolar.	✓		✓		✓	
	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo						
10	Los directivos organizan las actividades pedagógicas anuales a través de un plan de trabajo.	✓		✓		✓	
11	Los directivos involucran a la comunidad educativa en la planificación curricular	✓		✓		✓	
12	Los directivos organizan y dirigen reuniones con docentes para evaluar el cumplimiento de las metas pedagógicas.	✓		✓		✓	
13	Los directivos proporcionan retroalimentación a los docentes en didáctica de enseñanza	✓		✓		✓	
14	Los directivos realizan el monitoreo permanente del progreso que muestra los alumnos en la institución.	✓		✓		✓	
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros						
15	Los directivos gestionan oportunidades de capacitación docente con miras a elevar su desempeño.	✓		✓		✓	
16	Los directivos propician espacios de reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza para mejorar su desempeño pedagógico en aula.	✓		✓		✓	
17	Los directivos buscan conocer las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente de la institución.	✓		✓		✓	
18	Los directivos promueven la integración de los docentes y alienta el trabajo colaborativo.	✓		✓		✓	

	Garantía de un ambiente seguro y de soporte						
19	Los directivos establecen y promueven el cumplimiento de normas de convivencia pertinentes para el desempeño de las actividades.	✓	✓	✓			
20	Los directivos promueven acciones que buscan generar una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.	✓	✓	✓			
21	Los directivos asumen actitudes empáticas para manejar situaciones conflictivas en la institución.	✓	✓	✓			
22	Los directivos generan espacios de diálogo donde se traten las discrepancias que se presentan entre los actores de la comunidad educativa.	✓	✓	✓			
23	Los directivos reconocen el buen desempeño de los docentes en la institución.	✓	✓	✓			
24	Los directivos estimulan y alientan permanentemente a su equipo docente para afianzar su compromiso con la mejora de los aprendizajes.	✓	✓	✓			
	Clima organizacional						
	Estructura						
1	¿Con frecuencia las normas y lineamientos de trabajo en esta institución son revisados y actualizados?	✓	✓	✓			
2	¿En esta organización se tiene una planificación institucional que guía nuestras actividades?	✓	✓	✓			
3	¿Se observa que, en los diferentes niveles jerárquicos de este plantel, no coordinan entre ellos?	✓	✓	✓			
4	¿Generalmente tenemos reuniones, donde todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos trazados?	✓	✓	✓			
	Responsabilidad						

5	¿En esta institución se asignan responsabilidades de manera congruente con la jerarquía de los profesionales involucrados?	✓		✓		✓	
6	¿Los docentes tienen autonomía de tomar decisiones en áreas de su responsabilidad?	✓		✓		✓	
7	¿En este plantel no confiamos en los juicios individuales, casi todo es consultado?	✓		✓		✓	
8	¿La institución promueve a que las personas que laboran en sus instalaciones puedan resolver sus problemas por sí solos?	✓		✓		✓	
Recompensa							
9	¿Los directivos suelen felicitar a la persona que trabaja bien?	✓		✓		✓	
10	¿Se nos reconoce por nuestra contribución individual?	✓		✓		✓	
11	¿En la institución se recibe más premios que castigos?	✓		✓		✓	
12	¿En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño?	✓		✓		✓	
Riesgo							
13	¿La institución toma riesgos calculados para el logro de sus objetivos?	✓		✓		✓	
14	¿La institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	✓		✓		✓	
Relaciones							
15	¿En la institución se genera un ambiente amical de convivencia?	✓		✓		✓	

16	¿La institución se preocupa por brindar un ambiente de trabajo agradable?	✓		✓		✓	
17	¿Existe una buena relación entre jefe-trabajador?	✓		✓		✓	
18	¿Las personas en la institución tienden a ser amables y cercanas?	✓		✓		✓	
19	¿No resulta difícil conocer a las personas en esta institución?	✓		✓		✓	
Cooperación							
20	¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	✓		✓		✓	
21	¿Mis colegas me ayudan cuando tengo una labor difícil?	✓		✓		✓	
22	¿Se promueve el compañerismo entre los docentes de esta institución?	✓		✓		✓	
23	¿En la organización educativa se proyecta un sentimiento de familia o de equipo?	✓		✓		✓	
Estándares							
24	¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	✓		✓		✓	
25	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?	✓		✓		✓	
26	¿Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente?	✓		✓		✓	
27	¿Se desarrollan acciones de seguimiento y control de las actividades en la institución?	✓		✓		✓	

Conflictos							
28	¿Se estimula en la institución discusiones abiertas entre individuos?	✓		✓		✓	
29	¿En la institución puedo expresar mis puntos de vista, así estos no concuerden con los de mis jefes?	✓		✓		✓	
Identidad							
30	¿Me siento orgullosa/o al decir que trabajo para esta institución?	✓		✓		✓	
31	¿Generalmente, yo estoy altamente comprometido con los objetivos de mi institución?	✓		✓		✓	
32	¿En esta institución educativa se trabaja con entusiasmo?	✓		✓		✓	
33	¿En general, se siente compromiso con el éxito de la institución?	✓		✓		✓	

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir []

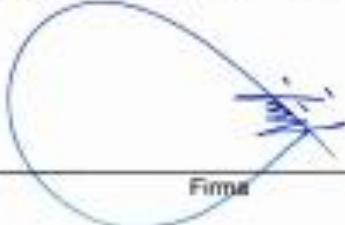
No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. POMPEYO MARCO ARAGON ALVARADO

DNI: 16.450.142

Especialidad del validador: DR. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

8 de julio del 2019


Firma

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Félix Díaz Romay
con documento de identidad N° 16527689, de
profesión docente con Grado de Dr. en Educación ejerciendo
actualmente como Docente en la
Institución Universidad " César Vallejo ".

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en a 44 docentes de la Institución Educativa PNP "FÉLIX TELLO ROJAS" – Chiclayo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Claridad de ítems				✓
Pertinencia de ítems				✓
Relevancia de ítems				✓

Fecha: 8 de julio del 2019


Firma
DNI N° 16527689

JUICIO DE EXPERTOS SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E. "FÉLIX TELLO ROJAS" – CHICLAYO

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan: claridad, pertinencia y relevancia de los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

N°	Dimensiones / Ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Liderazgo directivo							
	Establecimiento de metas y expectativas							
1	Los directivos plantean objetivos y metas para la institución que están directamente vinculados con el proceso de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Los directivos de la institución demuestran altas expectativas acerca del cumplimiento de objetivos y metas plasmadas.	✓		✓		✓		
3	Los directivos involucran a los docentes en el desarrollo consensuado de objetivos y metas de la institución.	✓		✓		✓		
4	Los directivos periódicamente comunican el logro de objetivos y metas de la institución.	✓		✓		✓		
	Uso estratégico de los recursos							
5	Los directivos identifican y comunican de manera oportuna las necesidades de infraestructura educativa de la institución.	✓		✓		✓		
6	Los directivos dirigen y promueven el correcto uso de los ambientes de la institución.	✓		✓		✓		

7	Los directivos gestionan el uso óptimo de los equipos y materiales de la institución.	✓		✓		✓	
8	La redistribución de los recursos económicos que realizan los directivos se alinean con las metas pedagógicas.	✓		✓		✓	
9	Los directivos transparentan la rendición de cuentas de la gestión escolar.	✓		✓		✓	
	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo						
10	Los directivos organizan las actividades pedagógicas anuales a través de un plan de trabajo.	✓		✓		✓	
11	Los directivos involucran a la comunidad educativa en la planificación curricular.	✓		✓		✓	
12	Los directivos organizan y dirigen reuniones con docentes para evaluar el cumplimiento de las metas pedagógicas.	✓		✓		✓	
13	Los directivos proporcionan retroalimentación a los docentes en didáctica de enseñanza.	✓		✓		✓	
14	Los directivos realizan el monitoreo permanente del progreso que muestra los alumnos en la institución.	✓		✓		✓	
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros						
15	Los directivos gestionan oportunidades de capacitación docente con miras a elevar su desempeño.	✓		✓		✓	
16	Los directivos propician espacios de reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza para mejorar su desempeño pedagógico en aula.	✓		✓		✓	
17	Los directivos buscan conocer las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente de la institución.	✓		✓		✓	
18	Los directivos promueven la integración de los docentes y alienta el trabajo colaborativo.	✓		✓		✓	

	Garantía de un ambiente seguro y de soporte						
19	Los directivos establecen y promueven el cumplimiento de normas de convivencia pertinentes para el desempeño de las actividades.	✓	✓	✓			
20	Los directivos promueven acciones que buscan generar una sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.	✓	✓	✓			
21	Los directivos asumen actitudes empáticas para manejar situaciones conflictivas en la institución.	✓	✓	✓			
22	Los directivos generan espacios de diálogo donde se tratan las discrepancias que se presentan entre los actores de la comunidad educativa.	✓	✓	✓			
23	Los directivos reconocen el buen desempeño de los docentes en la institución.	✓	✓	✓			
24	Los directivos estimulan y alientan permanentemente a su equipo docente para afianzar su compromiso con la mejora de los aprendizajes.	✓	✓	✓			
	Clima organizacional						
	Estructura						
1	¿Con frecuencia las normas y lineamientos de trabajo en esta institución son revisados y actualizados?	✓	✓	✓			
2	¿En esta organización se tiene una planificación institucional que guía nuestras actividades?	✓	✓	✓			
3	¿Se observa que, en los diferentes niveles jerárquicos de este plantel, no coordinan entre ellos?	✓	✓	✓			
4	¿Generalmente tenemos reuniones, donde todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos trazados?	✓	✓	✓			
	Responsabilidad						

5	¿En esta institución se asignan responsabilidades de manera congruente con la jerarquía de los profesionales involucrados?	✓		✓		✓	
6	¿Los docentes tienen autonomía de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	✓		✓		✓	
7	¿En este plantel no confiamos en los juicios individuales, casi todo es consultado?	✓		✓		✓	
8	¿La institución promueve a que las personas que laboran en sus instalaciones puedan resolver sus problemas por sí solos?	✓		✓		✓	
	Recompensa						
9	¿Los directivos suelen felicitar a la persona que trabaja bien?	✓		✓		✓	
10	¿Se nos reconoce por nuestra contribución individual?	✓		✓		✓	
11	¿En la institución se recibe más premios que castigos?	✓		✓		✓	
12	¿En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño?	✓		✓		✓	
	Riesgo						
13	¿La institución toma riesgos calculados para el logro de sus objetivos?	✓		✓		✓	
14	¿La institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	✓		✓		✓	
	Relaciones						
15	¿En la institución se genera un ambiente amical de convivencia?	✓		✓		✓	

16	¿La institución se preocupa por brindar un ambiente de trabajo agradable?	✓		✓		✓	
17	¿Existe una buena relación entre jefe-trabajador?	✓		✓		✓	
18	¿Las personas en la institución tienden a ser amables y cercanas?	✓		✓		✓	
19	¿No resulta difícil conocer a las personas en esta institución?	✓		✓		✓	
	Cooperación						
20	¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	✓		✓		✓	
21	¿Mis colegas me ayudan cuando tengo una labor difícil?	✓		✓		✓	
22	¿Se promueve el compañerismo entre los docentes de esta institución?	✓		✓		✓	
23	¿En la organización educativa se proyecta un sentimiento de familia o de equipo?	✓		✓		✓	
	Estándares						
24	¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	✓		✓		✓	
25	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?	✓		✓		✓	
26	¿Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente?	✓		✓		✓	
27	¿Se desarrollan acciones de seguimiento y control de las actividades en la institución?	✓		✓		✓	

Conflictos							
28	¿Se estimula en la institución discusiones abiertas entre individuos?	✓		✓		✓	
29	¿En la institución puedo expresar mis puntos de vista, así estos no concuerden con los de mis jefes?	✓		✓		✓	
Identidad							
30	¿Me siento orgulloso/a al decir que trabajo para esta institución?	✓		✓		✓	
31	¿Generalmente, yo estoy altamente comprometido con los objetivos de mi institución?	✓		✓		✓	
32	¿En esta institución educativa se trabaja con entusiasmo?	✓		✓		✓	
33	¿En general, se siente compromiso con el éxito de la institución?	✓		✓		✓	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Félix Díaz Tamay DNI: 16527689
 Especialidad del validador: Dr. Administración de la Educación

8 de julio del 2019


 Firma

DNI: 16527689

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 Relevancia: [] ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Declaratoria de Autenticidad del Asesor


Yo, Aurelio Ruiz Pérez, docente de la Escuela de posgrado y Programa académico de Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, asesor (a) del Trabajo de Investigación / Tesis titulada:

Relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Felix Tello Rojas” del distrito de Chiclayo.” de los autores **Salazar Torres Willy Hernán y Ramírez Corbera Dinora** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23.00% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

Lugar y fecha, 15 de Noviembre 2022

Apellidos y Nombres del Asesor : Dr. Aurelio Ruiz Pérez	
DNI : 16545294	Firma 
ORCID : 0000-0001-7684-3475	