



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N°

8168 “Los Ángeles de Naranjal” Carabayllo, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Gudelia Escudero Quispe (ORCID: 0000-0001-6590-1473)

**ASESOR:**

Dr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra (ORCID: 0000-0002-2366-6724)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada a mi familia, en especial a mis hijos.

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, que sin su bendición no podemos avanzar ni conseguir nada.

A mi hermosa familia que me apoya constantemente en los retos que emprendo.

A mi asesor de tesis Segundo Pérez por ser tan correcto en su desempeño y siempre ayudarnos.

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de Autenticidad**

### **Declaración de autenticidad**

Yo, Gudelia Escudero Quispe, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal, Carabayllo-2020” presentada, en XX folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

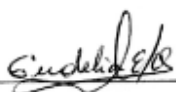
Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 08 de agosto del 2020



---

**Firma**

**Gudelia Escudero Quispe**

DNI: 28480174

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
<b>I. Introducción</b>	1
<b>II. Método</b>	14
2.1. Tipo y diseño de investigación	14
2.2. Operacionalización	14
2.3. Población, muestra y muestreo	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	16
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de datos	18
2.7. Aspectos éticos	19
<b>III. Resultados</b>	19
<b>IV. Discusión</b>	24
<b>V. Conclusiones</b>	27
<b>VI. Recomendaciones</b>	28
<b>Referencias</b>	29
<b>Anexos</b>	33
Anexo 1: Operacionalización de la variable 1: Liderazgo Directivo	33
Anexo 2: Operacionalización de la variable 1: Clima Organizacional	34
Anexo 3: Matriz de Consistencia	35
Anexo 4: Cuestionario de liderazgo directivo	42
Anexo 5: Cuestionario de clima organizacional	44
Anexo 6: Confiabilidad de variables de liderazgo directivo y clima organizacional	46
Anexo 7: Base de datos de liderazgo directivo y clima organizacional	48

Anexo 8: Carta de presentación	49
Anexo 9: Pantallazo turnitin	50
Anexo 10: Acta de aprobación de originalidad	51
Anexo 11: Dictamen final	52
Anexo 12: Formulario de autorización para la publicación electrónica	53
Anexo 13: Autorización de la verificación final del trabajo de investigación	54

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Resultados del análisis de confiabilidad de instrumento	18
Tabla 2. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo directivo.	19
Tabla 3. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable liderazgo directivo.	20
Tabla 4. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional.	21
Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional.	22
Tabla 6. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman	23

## Índice de figuras

Figura 1. Liderazgo directivo	19
Figura 2. Niveles de liderazgo directivo	20
Figura 3. Clima organizacional	21
Figura 4. Niveles de clima organizacional	22



## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado *Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal, Carabayllo-2020*, cuyo objetivo general de estudio fue determinar la relación que existe entre ambas variables en la institución educativa indicada y entrega de resultados obtenidos para la toma de decisiones que amerite la dirección general.

Primero se desarrolló un estudio y análisis teórico, posteriormente se enuncia la parte metodológica del estudio presentando los hallazgos y evidencias relacionados a ambos cuestionarios sobre liderazgo directivo y clima organizacional, con respaldos técnicos de confiabilidad y validez comprobada. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental. La muestra se compone por el total de la población del colegio e incluye a los docentes de los dos niveles (primaria y secundaria) y los trabajadores administrativos haciendo un total de 60 personas.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta con dos cuestionarios estructurados de tipo Likert, los cuales fueron sometidos a procedimiento de validez por juicio de expertos con resultados de aplicable y confiabilidad a través de Alfa de Cronbach con resultado de 0,967 para el cuestionario de liderazgo directivo y 0,947 para el cuestionario de clima organizacional. Asimismo, nuestros resultados evidencian una relación positiva significativa entre la variable de liderazgo directivo y clima organizacional de acuerdo al Rho de Spearman con un 0,718 de correlación.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, clima organizacional, gestión

## **Abstract**

The present work of investigation titled Directional Leadership and Organizational Climate in the Educational Institution No 8168 Los Angeles de Naranjal, Carabayllo-2020, whose general objective of study was to determine the relation that exists between both variables in the indicated educational institution and delivery of results obtained for the decision making that deserves the general direction.

First, a study and theoretical analysis was developed. Later, the methodological part of the study was presented, presenting the findings and evidence related to both questionnaires on management leadership and organizational climate, with technical backing of reliability and proven validity. The research is of quantitative approach, basic type, correlational level, non-experimental design. The sample is composed of the entire school population and includes teachers at both levels (primary and secondary) and administrative workers, making a total of 60 people.

The technique used for data collection was the survey with two structured questionnaires of the Likert type, which were submitted to a validity procedure by expert judgment with results of applicable and reliable through Alfa de Cronbach with results of 0,967 for the management leadership questionnaire and 0.947 for the organizational climate questionnaire. Likewise, our results show a significant positive relationship between the management leadership variable and organizational climate according to Spearman's Rho with a 0.718 correlation

**Keywords** : managerial leadership, organizational climate, management

## **I. Introducción**

En la última década ha tomado mayor relevancia el concepto de del liderazgo directivo escolar en todo el orbe ya que se ha observado que hoy en día no se consigue una real transformación en las escuelas que brinde mejoras en el contenido y en los espacios de aprendizaje. Se observa asimismo que las funciones de los directores se sitúan en el plano administrativo que son aquellas funciones las que les quitan tiempo que deben dedicar al manejo de los recursos humanos y a las mejoras en el ámbito pedagógico. Igualmente se puede observar que su rol en cuanto a las decisiones presupuestarias en las escuelas es casi inexistente y que asimismo nos lleva a pensar en que se debe mejorar aspectos como la evaluación de los docentes, la capacitación para poder ser mentores con sus profesores y una actualización de los roles del liderazgo directivo (UNESCO 2015).

En un país como Australia la problemática en la gestión escolar se da como consecuencia de la multiculturalidad que existe, esto a su vez imposibilita políticas estandarizadas o que existan orientaciones a los directivos en la escuela. Una descripción de la situación la hace Welch en el 2011 que advierte que al no existir de políticas escolares adecuadas y sumadas a las diferencias económicas de los estudiantes y docentes se refleje en una baja calidad en los aprendizajes y nivel académico de los docentes. En el 2012 la AITLS (Australian Institute for Teaching and School Leadership) entidad que juntamente con el gobierno ha desarrollado políticas educativas refieren que son tres los requisitos para alcanzar el estándar de liderazgo y que deben ser consideradas en el perfil del directivo escolar: tener claro su visión dentro de un marco ético y valores, conocer y comprender el trabajo realizado y además tener las cualidades sociales y personales para tener una comunicación efectiva.

En Sudamérica haremos referencia a Chile en donde el director de escuela muchas veces no tiene la capacidad para manejar la presión de alcanzar los resultados impuestos por las autoridades educativas que podrían resumirse en dos objetivos principales : incrementar la cantidad de alumnos matriculados , con las implicancias de un mayor manejo de recursos y la segunda requiere conseguir un adecuado nivel de logro y ser los más destacado en comparación con las escuelas más cercanas (Weinstein , Muñoz 2012).

Los lineamientos que deben de seguir los líderes educativos chilenos están contemplados en el Marco de la Buena Dirección, documento elaborado por el MINEDUC el año 2011, con este manual se ha podido lograr un consenso y establecer un conjunto de principios y normas

de las competencias requeridas y esperadas de los directores de las escuelas. Nuestro vecino país desde el quinquenio pasado incorpora al trabajo de gestión en la escuela al Jefe Técnico que tiene el rol de brindar soporte a los docentes y se convierte en un puesto relevante y fundamental para el liderazgo educativo, este puesto es esencial para que se pueda desarrollar un liderazgo efectivo y la gestión del clima y convivencia en las escuelas, generando condiciones positivas para toda la comunidad docente. (UNESCO 2015).

En el ámbito nacional nos regimos por la Ley General de Educación (Ley N° 28044,2008) que establece como indicadores de una educación de calidad una adecuada organización en la institución educativa y que se propicien armonía en las relaciones humanas, ambos aspectos favorecerán el proceso educativo. Asimismo, dentro de la mencionada ley se describe al director como la máxima autoridad, responsable de una buena gestión pedagógica, administrativa e institucional. Sin embargo, a pesar de contar con un marco legal definido la realidad es otra, muchos directores muestran un débil liderazgo poca planificación y no cuentan con una estrategia que se logren los propósitos institucionales. A pesar de que es obligación la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se observa que no se cumple de una manera que se adecue a lo que exige la autoridad educativa.

En la Institución Educativa 8168 Los Ángeles de Naranjal del distrito de Carabayllo se ha podido observar que la dirección considera un estilo de liderazgo autocrático, no permite que los docentes se puedan expresar con libertad y que en muchas ocasiones recurran a la subdirección para resolver inquietudes y conflictos. A su vez se observa también que no hay trabajo en equipo por parte de los docentes y que la falta de comunicación podría ser uno de los factores por los que existe mucho individualismo, son esta suma de factores que por parte de los docentes no se percibe un adecuado clima de la institución y que se considera relevante este estudio a fin de que a través de una adecuada gestión y liderazgo directivo se den los cambios necesarios para que se concreten todos y cada uno de los objetivos planteados en el PEI.

Para la Unesco (2013) las organizaciones están trabajando el tema de clima escolar en algunos niveles, sin embargo aún hay mucho por hacer, considerando que se parte de la premisa que un buen clima es aquel en donde existe colaboración entre los directivos, docentes y padres de la familia, es decir toda la comunidad educativa, como parte de un trabajo realizado en México y Uruguay se determinó al clima organizacional como un factor relevante en los colegios y que tiene un lugar destacada en las agendas de investigación. A su vez afirmaron que tener un clima organizacional adecuado, mejora los niveles de aprendizaje como uno de sus

efectos y disminuye la violencia escolar y el abandono en las escuelas. También es considerado como parte de la temática relevante en la agenda de las reformas educativas de “segunda generación” según menciona Fernández (2014).

En nuestro país desde hace algunos años el Minedu (2014) viene trabajando talleres, cuadernos de trabajo y diversos materiales académicos que ayuden a mejorar la convivencia en las escuelas y que se den ambientes con respeto, tolerancia, el buen trato y la no violencia escolar. Dicho material es elaborado para los directivos y docentes y comprende instrucciones precisas para el manejo de conflictos y situaciones típicas que se dan en las escuelas como por ejemplo no querer trabajar en equipo o no poder resolver una dificultad entre colegas.

Para la Unesco (2013) las organizaciones están trabajando el tema de clima escolar en algunos niveles, sin embargo aún hay mucho por hacer , considerando que se parte de la premisa que un buen clima a es aquel en donde existe colaboración entre los directivos, docentes y padres de la familia, es decir toda la comunidad educativa , como parte de un trabajo realizado en México y Uruguay se determinó al clima organizacional como un factor relevante en los colegios y que tiene un lugar destacada en las agendas de investigación. A su vez afirmaron que tener un clima organizacional adecuado, mejora los niveles de aprendizaje como uno de sus efectos y disminuye la violencia escolar y el abandono en las escuelas. También es considerado como parte de la temática relevante en la agenda de las reformas educativas de “segunda generación” según menciona Fernández (2014).

En nuestro país desde hace algunos años el Minedu (2014) viene trabajando talleres, cuadernos de trabajo y diversos materiales académicos que ayuden a mejorar la convivencia en las escuelas y que se den ambientes con respeto, tolerancia, el buen trato y la no violencia escolar. Dicho material es elaborado para los directivos y docentes y comprende instrucciones precisas para el manejo de conflictos y situaciones típicas que se dan en las escuelas como por ejemplo no querer trabajar en equipo o no poder resolver una dificultad entre colegas.

Entender porque se da dicha problemática en la institución educativa podría partir como menciona Pellicer (2018) en que el director de la escuela tenga las capacidades y habilidades que debe tener quien ejerce un liderazgo docente y que implican que el director deba relacionarse asertivamente con la comunidad educativa y a través de un correcto discernimiento fomentar un clima positivo entre docentes, administrativos, padres y estudiantes. De lo antes expuesto se puede considerar relevante nuestra investigación ya que la Institución Educativa

8168 Los Ángeles de Naranjal de Carabayllo debe afrontar grandes retos y objetivos este 2020 que no podrán ser posibles si es que el estilo de liderazgo de la dirección no es el adecuado para fomentar un adecuado clima organizacional que a su vez impulse a los docentes a reconocerse como equipo y motivarse para tener resultados exitosos durante el año escolar.

Para entender la temática de nuestra investigación vamos a recurrir a diversas investigaciones que nos anteceden que hemos considerado y pueden brindar aporte a nuestro trabajo, cabe mencionar a Gallegos (2019) quien realizó un estudio en Ecuador considerando también las variables de nuestra investigación y al respecto concluye que la dimensión planificación es la que evidencia mayores falencias asimismo que se debe de hacer una completa reorganización para elevar los resultados del liderazgo directivo.

A su vez Chávez, Hernández, Chávez y Parra (2017) en la ciudad de México aplicaron el estudio a docentes y administrativos de una escuela en la que evidenciaron un estilo de liderazgo situacional que hace que el directivo se involucre en la resolución de problemas rápidamente y adecuándose a la realidad observada asimismo se evidenció un clima laboral estable que contribuye al cumplimiento de logros al largo plazo, solo se hace hincapié al indicador conflicto que es alto y que advierte que existe una dificultad en la que se debe trabajar para obtener mejoras en la institución.

Un estudio correlacional aplicado en Colombia y que incluye estudiantes de los dos últimos años, lo realiza Contreras y Jiménez (2016) en donde se evidenció que el liderazgo no está centralizado en una sola persona, sino en los cinco directivos que componen la plana mayor de la escuela, esto genera que existan diversos estilos de liderazgo. En cuanto al clima organizacional los docentes y estudiantes se sienten olvidados ya que no existe el reconocimiento por parte de los líderes, por otro lado, recomienda una intervención por parte del ente regulador en educación que fomente el trabajo en equipo que no se ha evidenciado.

A nivel nacional consideraremos tres investigaciones como antecedentes, es el caso de García (2016) quien aplicó su estudio correlacionando las siguientes variables clima organizacional y liderazgo directivo a un grupo de instituciones educativas de San Juan de Lurigancho, este amplio estudio evidencia una relación directa y significativa entre ambas variables, a su vez los docentes evaluados consideran que no se aplican las directrices que brinda el MINEDU para la gestión de dichos colegios, también se pide talleres y capacitaciones para entender la importancia de un trabajo colaborativo.

En el estudio que Guia (2018) presentó en Arequipa, se evidenció un liderazgo inestable en la escuela con un precario manejo de la comunicación y escasa motivación a los docentes a pesar de que la población es solo de 27 docentes y se reafirma la directa relación entre liderazgo y clima, dichos resultados negativos impactan a su vez según refiere la investigación en los estudiantes y que no logran alcanzar los logros de aprendizaje y a su vez en la escuela que no completa satisfactoriamente .

Para Cuba (2017) un adecuado estilo de liderazgo directivo podrá fomentar un clima organizacional armonioso y en donde se brinden oportunidades a los miembros valorándose su potencial, esto a su vez podrá hacer que la escuela consiga sus logros institucionales a través del compromiso de todos. La mencionada investigación brinda una propuesta para mejorar los resultados de ambos indicadores basándose también en el análisis que el mismo director de la UGEL Chiclayo hiciese a la entidad educativa estudiada.

Las investigaciones acerca de liderazgo son múltiples y se centran en analizar las funciones y tareas de un líder , Bolívar (2013) consideró al liderazgo escolar como la figura que brinda las soluciones ante cualquier problemática que se dan en los centros educativos, al respecto del concepto liderazgo podemos hacer mención a Chiavenato (1994) quien entiende al liderazgo como aquella capacidad de poder ejercer influencia sobre las personas a fin de conseguir a través de los procesos de la administración cada una de las metas de las organizaciones y que a su vez estos líderes posean habilidades sociales y comunicativas a fin de dirigir a su equipo, haciendo un símil a las instituciones educativas del estado se espera también que la figura del director pueda administrar correctamente todos los recursos ( humanos y materiales) para cumplir con aquellos objetivos que se les exijan por parte de los entes reguladores y normativos. Un aporte filosófico al concepto de liderazgo lo brinda Landolfi (2010) describe al líder como un ser caritativo y que siempre está al servicio de los demás y en búsqueda de su bienestar.

Podemos hacer referencia a algunas definiciones interesantes. Rost (1994) definieron que el liderazgo engloba varias disciplinas dada su naturaleza, concepto que aparentemente es obvio pero que necesita profundizarse para darle claridad. Para Cohen (1990) Guivovich (2006) y Murphy (2011) representa un arte de ejercer influencia en otros y conseguir elevar su desempeño al máximo orientado al cumplimiento de tareas. Machiavelli el año 1952 resalta que el liderazgo persigue el poder como su propósito. Bennis (1994) relaciona al liderazgo con una capacidad del líder de poder llevar a la realidad un concepto abstracto como es la visión y que

esta sea entendida por el equipo para conseguir resultados. Uno de los conceptos más difundidos de liderazgo es el modelo de Hersey y Blanchard (1988) quienes logran desarrollar una teoría del liderazgo situacional y que engloba conceptos como entrenamiento, delegación de tareas y apoyo mutuo.

Siendo este un concepto complejo, existen diversas formas de entenderlo y aplicarlo definidas por un cumulo de funciones que engloban las dimensiones financieras, el manejo del recurso humano y la capacitación de acuerdo a Pont (2008). En la universidad de Pensilvania Spillane (2010) consideró dos conceptos acerca de liderazgo escolar, uno de ellos hace referencia a aspectos que consideran la forma en que se socializa con las personas y también el estilo y personalidad del líder, el segundo concepto relaciona al liderazgo con la forma que pueda tener la organización. A través de la historia el concepto liderazgo escolar se vincula con el rol y las funciones asignadas a los equipos directivos de los centros educativos (Schlericher 2012) a este aporte se puede agregar lo que Leithwood y Louis (2011) mencionaron que el liderazgo involucra que las expectativas sean comunes dentro de la cultura de la organización y responsabilizar a todos por los resultados que se den como equipo.

El aporte teórico que se usa como base para la elaboración del Manual del Buen Desempeño Directivo (MINEDU2014) es el informe realizado en Nueva Zelanda por Robinson y Hohepa (2009) en un estudio integral de la realidad educacional ha considerado seis dimensiones relevantes e importantes para un adecuado liderazgo directivo escolar : a) Establecer objetivos educativos claros , esta dimensión hace referencia a que las políticas y programas que se elaboren deben responder a las necesidades específicas de los estudiantes y adaptarse a la realidad vigente. b) Obtención y asignación de recursos alineados con los objetivos pedagógicos debe existir una concordancia en lo que se tiene como recurso alineada con las metas trazadas haciendo hincapié en el talento humano y mejorar el nivel de los docentes, considerando que una mejora en la enseñanza implica también un crecimiento económico de la nación. c) Crear conexiones educacionales poderosas, esta dimensión le da importancia a como las relaciones efectivas de todos los actores de una escuela construyen visiones compartidas y compromiso en el logro de los objetivos, asimismo genera identidad en toda la comunidad educativa. d) Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes, desarrollar equipos colaborativos que a través de la autoevaluación se apoyen mutuamente utilizando las mejores experiencias para la mejora de los aprendizajes. e) Generar charlas constructivas sobre los problemas, brindando una adecuada retroalimentación a los



docentes acerca de su desempeño y conversaciones adecuadas que generen cambios positivos y no reacciones a la defensiva f) Selección, desarrollo y uso de herramientas inteligentes y que sean de fácil acceso para el docente y las utilicen en el desarrollo de sus labores, también se incluyen los instrumentos de evaluación pertinentes, todo aquello que permita mejorar su práctica docente.

El enfoque del liderazgo directivo o pedagógico planteado desde el Ministerio de Educación y considerado en el Manual del Buen Directivo Docente (2014) consideró seis competencias específicas que derivan de los dominios 1 y 2 mencionados en el MBDD, definiremos las seis competencias a continuación ya que fundamentan la elaboración de nuestro instrumento.

La primera competencia implica conducir la planificación institucional conociendo detalles del ambiente, cuáles son las características que tienen los estudiantes, cuáles y como son los procesos pedagógicos y también las características del entorno en de esta manera aplicar dicho planeamiento para el logro de metas de aprendizaje. Esto implica realizar una autoevaluación que revise las fortalezas y oportunidades que se presentan en la realidad, sea en el ámbito externo o interno de la escuela y aprovechándola para una adecuada planificación estratégica que implica el diagnóstico de fortalezas y oportunidades de mejora. A su vez los instrumentos de gestión escolar son diseñados y ajustados de manera conjunta promoviendo que la comunidad educativa se identifique con su escuela.

La segunda competencia está referida a promover que docentes, familias y todos aquellos que conformen la comunidad educativa participen de una manera democrática y que se de en un ambiente mutua colaboración, aceptar la diversidad e inclusión y en especial del respeto. El directivo escolar deberá motivar al colectivo escolar a establecer metas de mejora para la escuela, estrategias de manejo de conflictos que promuevan el diálogo y la negociación, desarrolla una cultura organizacional inclusiva y que acepte y respete la diversidad.

La tercera competencia hace énfasis en favorecer las condiciones del ámbito operativo y que se lleven a cabo los aprendizajes de los estudiantes desarrollando una gestión con eficiencia y equidad en la gestión de las personas, los insumos, el tiempo y los recursos financieros, así mismo evitar a través de un manejo correcto de los riesgos, que se cometan errores. Promueve la optimización del uso de los materiales asignados a la escuela y solicita a tiempo incrementos presupuestales o de materiales y recursos de ser requeridos, gestiona que

se cumplan los objetivos y las metas en los tiempos planificados, conoce adecuadamente los conceptos básicos de administración financiera. Asimismo, desarrolla estrategias que ayuden a evitar caer en riesgos innecesarios y que puedan amenazar la integridad de los integrantes de la comunidad educativa. Genera trabajo en equipo para el logro de metas institucionales.

La cuarta competencia está referida a liderar todos aquellos procesos en los que la institución educativa sea evaluada en gestión y también hacer una correcta rendición de cuentas, enmarcadas en el logro de los aprendizajes y la mejora continua. A su vez maneja adecuadamente toda información relevante para la toma de decisiones y de manera clara y transparente realiza una adecuada información de los ingresos y gastos haciendo hincapié en sancionar todo aquel acto de corrupción. Fomenta la participación para lograr que se dé una autoevaluación constante de los docentes.

La quinta competencia implica que se promueva y lidere una comunidad educativa en donde exista la mutua colaboración, que a su vez puedan autoevaluarse constantemente y que se utilice la capacitación para seguir formándose y mejorando la práctica pedagógica y asegure logros de aprendizaje. Identifica las oportunidades de capacitación y mejora de sus docentes para la mejora de la práctica pedagógica diaria, promoviendo espacios colaborativos entre los docentes en donde se compartan buenas prácticas y experiencias en el aula. Estimula la investigación científica, innovación y desarrollo profesional de la comunidad educativa.

La sexta competencia menciona que se gestione la calidad de todos y cada uno de los procesos pedagógicos dentro de la institución educativa utilizando los acompañamientos sistemáticos a los docentes y que de manera conjunta se haga una reflexión que permita alcanzar todas las metas de aprendizaje. Promueve el análisis de manera crítica de las iniciativas curriculares regionales, se involucra con las estrategias pedagógicas aplicadas en el aula verificando el uso adecuado de las estrategias metodológicas y que estas sean las adecuadas para el logro de los aprendizajes.

La segunda variable de nuestra investigación es clima organizacional y esta ha tenido diversas acepciones a lo largo de estos años Pritchard y Karasich (1973) Litwin y Stringer (1968), Drexler (1977) y Campbell y Beaty (1971), y todos ellos coincidieron en que su definición parte de la percepción que los individuos tienen acerca del ambiente laboral, como estas repercuten en su comportamiento y desempeño laboral, definen su efectividad en el logro de cada uno de los procesos y la consecución de metas y objetivos. Asimismo, recogen definiciones como la motivación y las sanciones al personal y como estas puedan considerarse

atributos de la organización. De manera similar, Hellriegel & Slocum (1974) consideraron el clima como un cúmulo de atributos que se observan en una organización particular o sobre sus subsistemas, a su vez tener en cuenta la forma en que la organización y/o sus subsistemas interactúan con sus miembros y entorno.

Para Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979) ambas investigadoras realizaron una síntesis de diversos conceptos y adoptan dos posiciones en cuanto a definiciones de clima organizacional, la primera es entender al clima como la atmósfera que se da a nivel general en el centro educativo o dentro de las clases de acuerdo con la percepción y óptica de los estudiantes. Siguiendo con esta línea de investigación se propone también considerar aquello que perciben los profesores, administrativos, auxiliares y los que integran la comunidad educativa. Mencionar una segunda posición es el clima sea entendido como una cualidad de la organización, de sus directivos y del óptimo funcionamiento del centro educativo, podemos agregar también que Fischman (2019) considera que es la figura y el estilo de dirección que aplique el líder en la organización quien defina si el clima o ambiente de trabajo sea el más idóneo para que los colaboradores y la empresa consigan los resultados que se espera de ellos.

Para Brown y Mober (1990) se puede definir el clima organizacional como el conglomerado de características del ambiente laboral y que se perciben de manera directa e indirecta por los colaboradores y no debemos de considerar el ambiente físico de una escuela sino en la escuela la comunidad educativa reacciona diferentes decisiones que su directivo toma en el quehacer diario

En términos generales el clima organizacional recoge aquella percepción de aquellos individuos que son parte de una organización comparten en cuanto al ambiente físico, relaciones interpersonales, al trabajo y las regulaciones que afecten a este (Rodríguez, 2008). Puede ser construido a partir de la autorreflexión de sus integrantes, considerando su vínculo con el sistema organizativo (Zamora, 2005). Por su parte Chiavenato (2002) relacionó su concepto a la calidad del ambiente captado por los integrantes de la organización y que está impacta de manera directa en sus conductas, en su accionar, motivación y consecución de metas y objetivos. Una percepción negativa del clima en organizaciones públicas se ve afectado por algunos factores como la carencia de liderazgo, inexistencia de programas de incentivos, las deficientes condiciones laborales (infraestructura, equipamiento y espacio físico), la falta de promoción para ascenso, falta de desarrollo de la salud ocupacional (Charry, 2018).

El clima organizacional según la definición de Tagiuri (1968) se refirió a una cualidad asociada al medio ambiente dentro de la organización y como estas características influye en sus miembros y su conducta. Brunet (1970) mencionó dos variables que componen el clima organizacional y son la estructura y sus procesos, ambos definen la personalidad de la institución. A estas dos variables, Goncalves (1997) consideró adicionalmente el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones y la manera en la que estas se dan dentro de la organización repercutirá en la productividad, satisfacción del empleado, la rotación del personal, el ausentismo, etc. Cuando se mide el indicador clima organizacional se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su centro de trabajo.

Para Likert (1965) existen diversas variables que impactan en la percepción del clima organizacional, estas tienen que ver con aspectos administrativos como la estructura de la organización, el esquema normativo y la toma de decisiones que él denomina variables causales, las actitudes, la motivación y la comunicación las conceptualiza como variables intervinientes y finalmente aquellas variables que dependen de las dos primeras son la productividad y la rentabilidad de la organización. Todos estos factores enunciados repercuten en la percepción de los miembros y es esta percepción la que es medida y origina las conductas y actitudes de los integrantes de la organización.

Para Sovero Hinojosa (2001) el clima en la escuela se entiende por la percepción común que tienen todas aquellas personas que componen la comunidad educativa sobre aquel sistema de constructos que comparten y pueden hacer que se distingue de otras escuelas. Incluye asimismo cuales son las estrategias motivacionales que se utilizan, como se reparten y delegan las funciones, si existe el trabajo en equipo y se promueve la participación un adecuado manejo de estos factores por parte de los directivos darán por resultado una convivencia armoniosa y un clima organizacional idóneo dentro de la escuela. A este concepto cabe agregar como se dan las relaciones interpersonales entre docentes, entre docentes y estudiantes y entre los estudiantes entre sí, como es percibido el proceso de enseñanza –aprendizaje, la seguridad, los recursos y suministros y como se perciben los cambios y procesos de mejora MINEDU (2016).

Según Gonzales (2017) el clima laboral lo conforman un conjunto de factores que se originan de las relaciones sociales que se dan entre directivos, docentes y personal administrativo. Asimismo, un concepto que interviene y es determinante es el de cultura organizacional con lo cual la escuela tiene su propia personalidad, para un adecuado clima

dentro de la escuela se deben de manifestar un buen uso de los conocimientos, de las destrezas y habilidades de cada uno de los que integran su equipo, a los que se suma las creencias, los prejuicios, e historia de vida y limitaciones de cada uno de ellos.

Como base teórica del instrumento de la segunda variable hemos considerado los aportes teóricos de Briss (2000) en donde conceptualizó al clima organizacional como un factor determinante y facilitador de los procesos de organización y gestión, que permite y fomenta el cambio y la innovación. Considera asimismo que clima puede ser medido con objetividad lo que permitiría considerar cuales son las tipologías que prevalecen en una organización. De las variables consideradas dentro del clima organizacional, identifica tres grupos: *Variables Causales* que definen el rumbo y evolución de una organización. *Variables Intermedias* que son las que dan a conocer cómo se encuentra de manera interna la organización. *Variables Finales*, dependen de las dos primeras y son su resultante, reflejan los logros que se puedan obtener.

La interacción y combinación de las variables enunciadas permiten considerar dos tipos de clima organizacional, que a vez contienen dos subdivisiones. El Clima de Tipo autoritario, dividido entre *autoritarismo explotador* que está caracterizado por que no existe la confianza con sus empleados, las decisiones se toman solo por las jefaturas y el *autoritarismo paternalista* en donde existe un trato condescendiente de protección y justificación para los empleados, la toma de decisiones en pocas ocasiones puede ser delegadas. La otra tipología es la del Clima de tipo participativo que considera dos sistemas: *Consultivo* se existe la confianza en el trabajo de los empleados y las decisiones y políticas si bien es cierto son tomadas por los directivos, aquellas más específicas pueden delegarse a los encargados de las diferentes unidades. En este sistema los directivos tienen confianza plena en sus empleados, existe la integración entre ambas jerarquías (superiores e inferiores) la comunicación va en ambas direcciones, los empleados desean participar de manera proactiva, incrementa el rendimiento y logro de los objetivos.

A nivel de la escuela y considerando la realidad española, Bris (1999) en un estudio aplicado el mismo año, nos presenta un modelo de clima de trabajo en las instituciones educativas con aportes teóricos de Tagiuri y que considera cuatro dimensiones: Comunicación mide el nivel en el que se da la comunicación interpersonales y grupales, como se da el proceso en el ámbito interno y externo entre los sectores o áreas y con qué frecuencia y rapidez se

traslada dicha información. Incluye también los niveles de aceptación y respeto de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones y por último la utilidad del marco normativo y reglamentario de la escuela.

La siguiente dimensión es la Participación que es el grado en el que los docentes y los miembros de la comunidad educativa participan en las actividades propias de la escuela y de la comunidad, de qué manera se promueve la participación también de los padres de familia y estudiantes. La existencia de grupos formales e informales y cuál es el nivel de trabajo en equipo, cual es la dinámica de las reuniones y con qué frecuencia se dan y cuanto se da la coordinación de los encargados, la dinámica de estas y si se da la armonía dentro de los equipos. En reiteradas oportunidades los docentes evitan participar de actividades que se den fuera del horario de trabajo y cuando el docente no desea participar, el alumnado y padres de familia tampoco lo hacen.

La tercera dimensión es la Motivación y considera el grado en el que los docentes se encuentran motivados a desarrollar su actividad como profesores, si están satisfechos con el lugar de trabajo, con los compañeros o con los directivos del centro educativo. Esto también está referido a como se hace el reconocimiento a su trabajo diario y cuanto se valora su profesionalismo, también se considera el grado de autonomía que tiene el docente para determinadas decisiones dentro del aula. Un docente desmotivado puede generar estudiantes desmotivados y a su vez una baja en el logro de aprendizajes.

La cuarta y última dimensión es la Confianza y que está relacionado con la percepción que se tiene de la confianza entre los miembros de la escuela, esta dimensión es muy importante al momento que se presentan los conflictos dentro de la institución educativa y también cuando se planteas cambios y regulaciones que afecten el desempeño de los docentes y estudiantes.

Considerando la problemática descrita, las investigaciones previas y las teorías expuestas sea ha planteado una interrogante general ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima institucional en la I.E. No 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020? Asimismo, consideramos el objetivo general de la investigación es, establecer cuál es la correlación que existe entre el liderazgo directivo y sus dimensiones que las componen con el clima organizacional en la la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020. Buscaremos asimismo comprobar la hipótesis general y específica, confirmando si, existe relación

estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y sus dimensiones con el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020.

El presente estudio sustenta su importancia en diversas justificaciones, en primer lugar, la teórica y que de acuerdo a lo que menciona Mayor (2012) en cuanto afirma que ambos constructos, liderazgo educativo y clima organizacional han cobrado relevancia en los últimos tiempos dado el nuevo perfil del directivo escolar que incluye funciones que van más allá del proceso pedagógico y que conlleva el desarrollo de nuevas competencias. Mencionar también a Bolívar (2010) que considera válida la hipótesis de que el liderazgo ejerce influencia en los integrantes de la escuela y en el desempeño de sus funciones existe asimismo una relación directa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional.

La justificación metodológica de nuestro estudio se sustenta en que nuestra investigación contribuirá a futuras investigaciones que nuestros colegas hagan en materia educativa que utilizando los instrumentos han permitido conocer las condiciones que se dan entre liderazgo directivo y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020. Asimismo, como base para desarrollar planes de acción o investigaciones experimentales y cualitativas más profundas cuando se den las condiciones necesarias. Así mismo la presente investigación tiene una justificación práctica debido a que establece un estudio preliminar con información de primera mano de los docentes que permita tener una visión de si el clima escolar es positivo o negativo, hay que considerar que este estudio se está realizando en una coyuntura que no se ha visto antes en las escuelas en nuestro país y que este estudio evidenciará que es lo que los docentes piensan y conciben del liderazgo de la directora de la I.E. I.E. N° 8168 Los Ángeles de Naranjal, Carabayllo-2020 ante los cambios y circunstancias de estos tiempos de aislamiento. El contacto que se tiene con la dirección es a través de conversaciones telefónicas y correos electrónicos constantes, las reuniones también se dan de manera virtual, la información que se reciba luego de este estudio podrá determinar mejoras en la gestión de la institución educativa.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

El propósito de nuestra investigación es de tipo básica cuyo objetivo es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas agentes o instituciones o de los procesos naturales o sociales (Ñaupas, Valdivia, Palacios, Romero 2018 p.123). Consideramos también que el diseño de esta investigación es no experimental ya que según la definición de los autores Hernández y Mendoza (2018) la información a obtener se da sin manipular deliberadamente la (s) variable (s), por lo que los fenómenos serán observados en su natural contexto en un momento, período y lugar específicos que es como se define un estudio transversal.

Nuestra investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que organizaremos los procesos de manera secuencial para que se haga la comprobación de las hipótesis, esta es la manera más apropiada para realizar estimaciones de los fenómenos observados como lo dicen Hernández y Mendoza (2018). De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Se ha aplicado el método hipotético deductivo en la presente investigación ya que las conclusiones que se obtengan se dan a partir de la comprobación de cada una de las hipótesis, construyendo una deducción lógica que se basa en el orden y aceptación de los procesos, objetos y fenómenos que se observan en la actualidad.

### **2.2 Variables y su operacionalización**

#### **Definición conceptual de la variable Liderazgo directivo investigación**

De acuerdo con el MINEDU (2014) el liderazgo directivo es la capacidad de ejercer influencia sobre aquellas personas que componen la comunidad educativa y lograr se cumplan las metas compartidas por todos. Es aquel líder que puede influir, inspirar y movilizar las acciones de todos los docentes, trabajadores administrativos, los estudiantes y padres de familia para gestionar una escuela que se organice y encamine hacia el logro de los aprendizajes, tenga un clima positivo con la participación de las familias y comunidad. Este concepto es parte del MBDD en donde define de manera explícita el cómo y porque se debe de ejercer el liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país.

#### **Definición operacional**

Nuestra investigación ha considerado las 6 dimensiones que el MINEDU (2014) considera en su Manual del Buen Directivo Docente. Aquellas dimensiones están referidas a: conducir la planificación institucional, promover que todos y cada uno de los integrantes de la institución



educativa participen democráticamente y que favorecen las condiciones del ámbito operativo y que se lleven a cabo los aprendizajes de los estudiantes ,lidera todos los procesos de evaluación de la gestión de la escuela y como se rinden las cuentas , que se promueva y lidere una comunidad educativa en donde exista la formación continua, autoevaluación profesional ,colaboración mutua y por último que se gestione la calidad de los procesos pedagógicos dentro de la institución educativa a través de los acompañamientos sistemáticos a los docentes y que de manera conjunta se logren los objetivos de la institución educativa.

### **Definición conceptual de la variable Clima organizacional:**

Briss (2000) conceptualiza al clima organizacional como un factor determinante y facilitador de los procesos de organización y gestión, que permitan y fomenten la innovación y el cambio. Considera asimismo que clima puede ser medido con objetividad lo que permitiría considerar cuales son las tipologías que prevalecen en una organización.

### **Definición operacional**

Se han considerado cuatro dimensiones para esta variable de acuerdo con lo indicado por Bris (2000), la comunicación que mide como se da este proceso en el ámbito interno y externo, incluye los niveles de respeto y como se aceptan las propuestas; considera también la participación que implica la frecuencia en la que los docentes y miembros de la comunidad educativa participan de las actividades propias de la escuela, también como esta se promueve. Incluye la dimensión motivación que considera el grado en como los integrantes de la comunidad educativa están motivados a realizar su trabajo y si se presenta el reconocimiento a su labor. Considera también la dimensión confianza y que es como se da esta al momento de los conflictos y nuevas decisiones o cambios que se dan en la comunidad educativa y que afecten su desempeño.

Por consiguiente, se muestra la operacionalización de cada variable según la caracterización de los instrumentos utilizados (ver anexo 1 y 2).

## **2.3 Población, muestra y muestreo**

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) una población es el conjunto de todos los aquellos casos similares y que tienen las mismas características, en nuestra investigación estamos considerando al número 60 personas que laboran en la institución educativa, la población está representada por un grupo completo de personas, entidades, objetos, etc. con características

comunes que interesan al investigador, en este caso son aquellas personas que dependen de la gestión de la dirección.

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

Para nuestra investigación se utilizó la encuesta que según definición de Carrasco (2013) es una técnica que se utiliza para averiguar, indagar, y recolectar información utilizando preguntas formuladas de manera directa o indirecta a aquellos individuos que conforman la unidad de análisis de la investigación. Como instrumentos se utilizó el cuestionario (uno para cada variable) que se define según Carrasco (2013) como un instrumento que se utiliza cuando se estudia una cantidad numerosa de personas y que permite responder directamente las hojas de preguntas que se les entrega. No es necesario la relación cara a cara con la muestra de la investigación, pero deben ser precisos, claros y coherentes para ser respondido de igual forma. Dada la coyuntura actual, dichas encuestas fueron elaboradas digitalmente a través del Google Drive y enviadas en la semana del 02 al 09 de junio y respondidas por el total de la población. Las encuestas son anónimas solo se pueden establecer el nivel o área que corresponden (primaria, secundaria o administrativo).

Ficha técnica del instrumento que mide el Liderazgo Directivo

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre Liderazgo Directivo

Autor: Manual del Buen Directivo Docente (2014)

Adaptado por: Lilia Navarrete Paredes

Año: 2017

Lugar: Institución Educativa N°8168 Los Ángeles Naranjal -Carabayllo

Objetivo: Conocer la opinión de los docentes de la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo.

Administración: Virtual

Tiempo de Duración: 15 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 21 ítems, distribuido en 6 dimensiones: conduce la planificación institucional, promueve la planificación democrática y el clima escolar, favorece las condiciones operativas para los aprendizajes, lidera los procesos de evaluación, promueve una comunidad de aprendizaje. Se utilizó la escala: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

Ficha técnica del instrumento que mide el Clima Organizacional

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre Clima Organizacional

Autor: Martin Briss (2000)

Adaptado por: Lilia Navarrete Paredes

Año: 2017

Lugar: Institución Educativa N°8168 Los Ángeles Naranjal -Carabayllo

Objetivo: Conocer la opinión de los docentes de la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo.

Administración: Virtual

Tiempo de Duración: 30 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 30 ítems, distribuido en 4 dimensiones: comunicación, motivación, confianza, participación. Se utilizó la escala: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

### **Validez**

La validez está referida al grado en que un instrumento mide exactitud la variable que verdaderamente pretende medir de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) sin embargo en esta tesis no se utilizó el juicio de expertos ya que ambos cuestionarios fueron tomados de los autores base , para liderazgo directivo del MINEDU (2014) y para clima organizacional de Briss (1999) asimismo ambos cuestionarios ya fueron validados y aplicados los años 2017, 2018 y como tercera vez en nuestra investigación. Nuestro instrumento no ha sido modificado, sino se ha aplicado tal cual se han elaborado en las investigaciones pasadas (Ver anexo 4 y 5).

## Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición está referida al grado en que al ser aplicada repetidamente al mismo individuo tendría resultados iguales de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Cabe destacar que los cuestionarios utilizados en esta investigación, ya fueron aplicados en otra investigación preliminar ; sin embargo, se cumplió con el procedimiento de aplicar en una muestra piloto de 18 docentes se procedió a procesar en el programa SPSS versión 25 por Alfa de Cronbach reportando los siguientes resultados : 0,967 para el cuestionario de Líder directivo y 0,947 para Clima organizacional, lo que indica que los cuestionarios son confiables y aplicables a la población de estudio

Tabla 1

Resultados del análisis de confiabilidad de instrumento

Dimensión /variable	Alfa de Cronbach	Nro. De ítems
Liderazgo directivo	0.967	21
Clima organizacional	0.947	30

*Fuente: base de datos (anexo 6)*

## 2.5. Procedimiento

Para la recolección de datos se siguió el siguiente procedimiento: (a) A inicios de nuestra investigación se conversó con la directora de la institución educativa y se pidió autorización vía correo electrónico, que fue aceptada (b) A través de un correo electrónico se informó a los docentes de ambos niveles y personal administrativo el fin de nuestra investigación y el apoyo en su realización (c) A través de sus cuentas electrónicas se les hizo llegar el enlace del cuestionario a los 60 participantes del estudio, (d) Posteriormente se ha descargado en formato Excel los resultados de las respuestas (e) Se tabuló los datos en Excel de acuerdo a ítems y dimensiones y (f) Se realizó el proceso estadístico.

## 2.6. Método de análisis de datos

Para el procesamiento estadístico de los datos cuantitativos se requirió el uso del programa estadístico SPSS versión 25, y mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman dada las características del instrumento utilizado, tipo Likert. Asimismo, se hizo la descripción de las variables mediante una tabla de frecuencia y porcentajes que se presentan en el siguiente capítulo.

## 2.7. Aspectos éticos

Hemos considerado los siguientes aspectos éticos al momento de elaborar nuestra investigación, cada autor y fuente considerada esta consignada de acuerdo con el formato APA respetando su autoría, los datos de los cuestionarios se han procesado sin tener modificación alguna y corresponden a la información brindada por los participantes del estudio, cada persona que realizó el cuestionario ha brindado su consentimiento y como investigadores hemos mantenido el anonimato. También indicar que esta investigación es para fines estrictamente académicos y a pedido de la dirección del colegio se hará llegar una copia de la investigación.

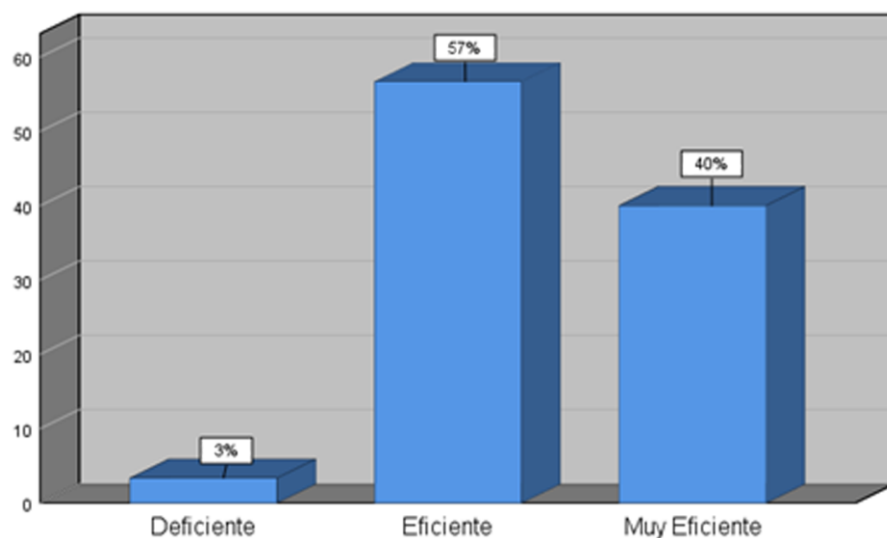
## III. Resultados

### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 2

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo directivo.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3%
Eficiente	34	57%
Muy eficiente	24	40%
Total	60	100%



*Figura 1. Liderazgo directivo*

Con respecto a la tabla 5, se visualiza a la variable liderazgo directivo, donde el 57% de los docentes, manifiestan que la variable en mención se encuentra en el nivel eficiente, el 40% de los encuestados señalan que el liderazgo directivo es muy eficiente, y el 3% de los

encuestados revela que el liderazgo directivo es deficiente para los docentes de la Institución Educativa la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal -Carabayllo 2020.

Tabla 3  
Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable liderazgo directivo.

Niveles	Planificación Institucional %	Participación Democrática %	Condiciones Operativas %	Procesos de Evaluación %	Comunidad de Aprendizaje %	Calidad de procesos %
Deficiente	2	2	12	5	7	2
Eficiente	53	48	45	52	53	52
Muy Eficiente	45	50	43	43	40	46

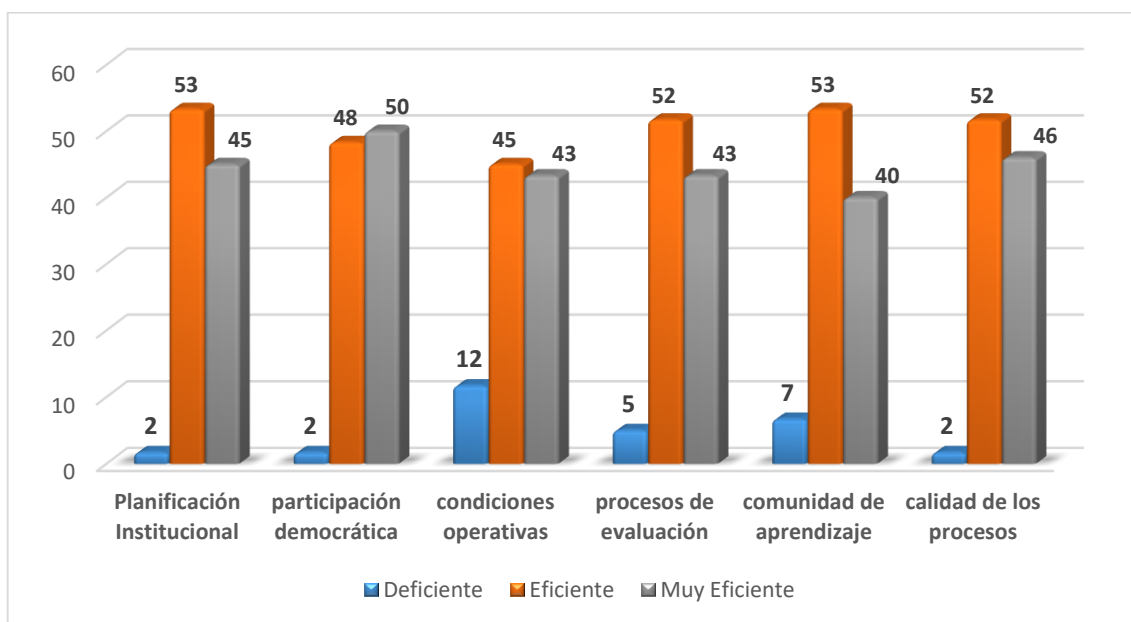


Figura 2. Niveles del liderazgo directivo.

Con respecto a la tabla 6, se visualiza a la dimensión planificación institucional, donde el 53% de los trabajadores, manifiestan que la dimensión en mención se encuentra en el nivel eficiente, el 45% de los encuestados señalan que la planificación es muy eficiente, y el 2% de los encuestados revela que la planificación es deficiente. Asimismo, se visualiza a la dimensión participación democrática, donde el 48% de los docentes señalan que la dimensión en mención se encuentra en el nivel eficiente, el 50% de los encuestados señalan que la participación democrática es muy eficiente, y el 2% de los encuestados revela que la participación democrática es deficiente. Además, se representa a la dimensión condiciones operativas, donde

el 45% de los docentes, manifiestan que la dimensión en mención se encuentra en el nivel eficiente, el 43% de los encuestados señalan que es muy eficiente, y el 12% de los encuestados revela que la organización es deficiente. Asimismo, la dimensión procesos de evaluación presenta los siguientes resultados, el 52% de los docentes indica que esta dimensión presenta un nivel eficiente, por otro lado, el 43% de los encuestados manifiesta que el nivel de la mencionada dimensión es muy eficiente y el 5% indica que el nivel de procesos de evaluación indica que es deficiente. También mostrar los resultados de la dimensión comunidad de aprendizaje en el que el 53% de los docentes indica que dicha dimensión presenta un nivel eficiente, por otro lado, el 40% de los encuestados percibe que esta dimensión presenta un nivel muy eficiente y tenemos al 7% de los docentes que indica que la dimensión comunidad de aprendizaje tiene un nivel deficiente. Por último, se representa a la dimensión calidad de los procesos, donde el 52% de los encuestados manifiesta que se encuentra en el nivel eficiente, el 46% manifiesta que es muy eficiente y el 2% de los encuestados revela que la calidad de los procesos presenta un nivel deficiente.

Tabla 4

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	3	5%
Normal	34	57%
Favorable	23	38%
Total	60	100%

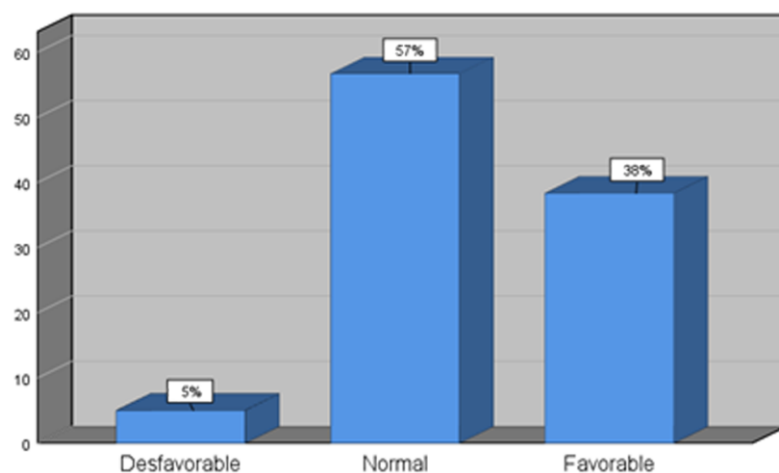


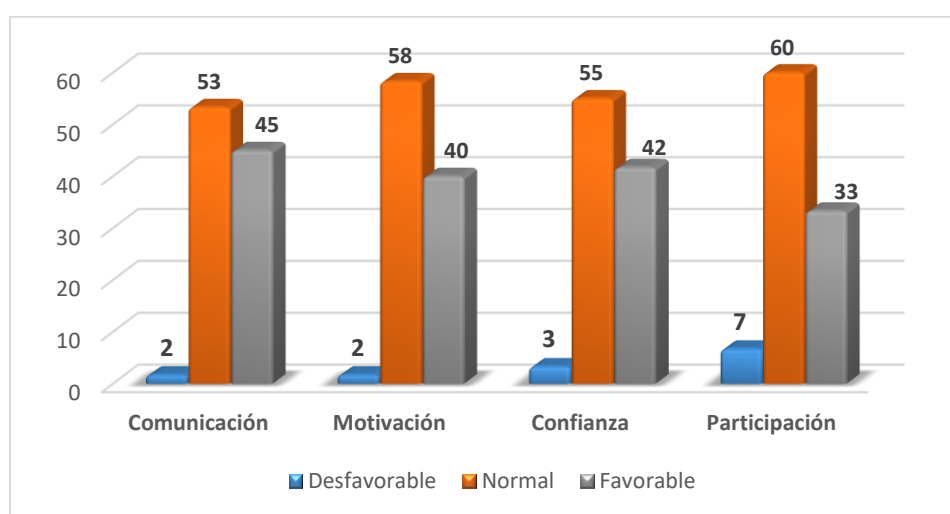
Figura 3. Niveles de clima organizacional.

Con respecto a la tabla 7, se visualiza a la variable clima organizacional, donde el 57% de los docentes de la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal -Carabayllo 2020, manifiestan que la variable en mención se encuentra en el nivel normal, el 38% de los

encuestados señalan que el clima organizacional es favorable, y el 5% de los encuestados revela que el clima organizacional es desfavorable para los docentes.

**Tabla 5**  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional.*

Niveles	Comunicación	Motivación	Confianza	Participación
	%	%	%	%
Desfavorable	2	2	3	7
Normal	53	58	55	60
Favorable	45	40	42	33



*Figura 4.* Clima Organizacional

Con respecto a la tabla 8, se visualiza a la dimensión comunicación, donde el 53% de los docentes, expresan que la dimensión en mención se encuentra en el nivel normal, el 45% de los encuestados señalan que es favorable, y el 2% de los encuestados revela que es desfavorable. Asimismo, se visualiza a la dimensión motivación, donde el 40% de los docentes muestran que la dimensión en mención se encuentra en el nivel favorable, el 58% de los encuestados señalan que es normal, y el 2% de los encuestados revela que es desfavorable. Además, se representa a la dimensión confianza, donde el 42% de los docentes, señalan que la dimensión en mención se encuentra en el nivel favorable, el 55% de los encuestados señalan que es normal, y el 3% de los encuestados revela que es desfavorable. Por último, se visualiza a la dimensión participación, donde el 7% de los docentes, indican que la dimensión en mención se encuentra en el nivel desfavorable, el 60% de los encuestados señalan que es normal y el 33% de los encuestados revela que es favorable.



Tabla 6  
Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman

		Liderazgo Directivo	Planificación Institucional	Participación Democrática	Condiciones Operativas	Procesos de Evaluación	Comunidad de Aprendizaje	Calidad de Procesos	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	1,000	,688**	,728**	,633**	,608**	,647**	,703**	,718"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
	Planificación Institucional	,688**	1,000	,621**	,758**	,721**	,685**	,713**	,688"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
	Participación Democrática	,728**	,621**	1,000	,811**	,706**	,605**	,677**	,728"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
	Condiciones Operativas	,633**	,758**	,811**	1,000	,829**	,714**	,723**	,633"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
	Procesos de Evaluación	,608**	,721**	,706**	,829**	1,000	,692**	,712**	,608"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
	Comunidad de Aprendizaje	,647**	,685**	,605**	,714**	,692**	1,000	,682**	,647"
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Calidad de Procesos	,703**	,713**	,677**	,723**	,712**	,682	1,000	,703"	
Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	
Clima Organizacional	,718"	,688"	,728"	,633"	,608"	,647"	,703"	1,000	
Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	

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

Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.718$ ) lo que indica una correlación positiva significativa, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia existe una relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal - Carabayllo 2020. También, existe relación significativa entre la planificación institucional y el clima organizacional ( $r = 0.688$ ) lo cual es correlación positiva moderada. Asimismo, existe relación significativa entre la participación democrática y el clima organizacional ( $r = 0,633$ ) indica una relación positiva moderada. Asimismo, existe relación significativa entre favorecer las condiciones operativas para los aprendizajes y el clima organizacional ( $r = 0.633$ ) es una

correlación positiva moderada. Asimismo, existe relación significativa entre liderar los procesos de evaluación y el clima organizacional ( $r = 0,608$ ) indica una relación positiva moderada. Asimismo, existe relación significativa entre promueve una comunidad de aprendizaje con docentes y el clima organizacional ( $r = 0,647$ ) es una correlación positiva moderada. Finalmente, existe relación significativa entre gestiona la calidad de los procesos pedagógicos y el clima organizacional ( $r = 0,703$ ) indica una relación positiva significativa.

#### **IV. Discusión**

En cuanto a la hipótesis general de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel bastante significativo entre el liderazgo directivo y clima organizacional ( $Rho 0,718$  y  $p$ -valor  $0,000$ ); estos resultados coinciden con lo que indica Sovero (2001) que el estilo de gestión y liderazgo que tenga el directivo escolar, va a impactar de manera directa en las personas, ya que estarán motivados y desarrollarán el trabajo en equipo también impacta directamente en su desempeño y cómo perciben el clima organizacional en las escuelas asimismo coinciden con lo formulado por Pellicer (2018) que afirma que para generar un clima organizacional adecuado en la escuela, se requiere que el director tenga las cualidades y habilidades necesarias que son componentes de un liderazgo directivo favorable el liderazgo directivo y que este se dé un nivel elevado, de esta manera se conseguirán los objetivos planteados.

En relación a la prueba de hipótesis específica 1 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel significativo entre la planificación institucional y el clima organizacional ( $Rho 0,688$  y  $p$ -valor  $0,000$ ) estos resultados se contraponen a lo que se evidencia en la investigación de Gallegos (2019) en donde no se considera como un elemento importante dentro de la gestión escolar. Cabe indicar que Bolívar (2013) nos hace mención que el liderazgo escolar se verá reflejado en la medida que la figura del director brinde soluciones efectivas que habrán de ser planteadas en la planificación anual de los centros educativos, por último el MINEDU (2014) considera que es un factor importante para que se gestione de una manera eficiente la institución educativa y que genera compromisos en los docentes asimismo evalúa que se cumpla con los tiempos al momento de la entrega de los planes estratégicos institucionales.

En relación a la prueba de hipótesis específica 2 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel bastante significativo entre la participación democrática y el

clima organizacional ( $Rho\ 0,728$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ) podemos indicar por lo que se afirma que, si existe un nivel alto de participación democrática se presenta un nivel alto de clima organizacional esto comprueba lo que menciona Leithwood y Louis (2011) en donde nos indica que un buen liderazgo escolar es aquel que promueve la participación de los docentes de forma que se puedan generar compromisos y tener un espíritu de equipo, sin embargo en la investigación que realizan Contreras y Jiménez (2016) y Cuba (2017) los resultados dan mayor prioridad al reconocimiento de los logros como pilares que favorecen un adecuado clima organizacional, esto también promueve los equipos exitosos con resultados exitosos.

En relación a la prueba de hipótesis específica 3 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel significativo entre favorecer las condiciones operativas y el clima organizacional ( $Rho\ 0,633$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ) estos resultados son concordantes con los estudios de Chávez, Hernández y Parra (2017) y los de García (2016) quienes señalaron que se da una buena relación en la medida que los directivos escolares brinden un ambiente óptimo a toda la comunidad educativa y en donde se preocupen por minimizar los riesgos y tener una infraestructura y equipos adecuados, asimismo los docentes cumplen un rol relevante en la coordinación con la dirección para que se minimicen los riesgos, los aportes descritos fueron contradichos por Cuba (2017) quien señala que hay una correlación baja entre las condiciones operativas dado que centraliza todo en la figura motivadora del líder y en su capacidad de convencer a los docentes de hacer las cosas.

En relación a la prueba de hipótesis específica 4 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel significativo entre liderar los procesos de evaluación y el clima organizacional ( $Rho\ 0,608$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ) estos resultados son concordantes a Briss (2000) que en todos los estilos de liderazgo que ha definido teóricamente y como parte primordial para el clima organizacional considera al seguimiento y la evaluación de los trabajos de los docentes como requisito básico para ejercer autoridad y mejorar el desempeño del director de escuela y de esta manera los docentes entienden la presencia del líder como ejemplo y apoyo para el desarrollo cotidiano de sus labores consiguiendo el logro de los aprendizajes en los estudiantes y que toda la comunidad tenga un clima organizacional favorable. Sin embargo, no coinciden con lo mencionado por Likert (1965) que prioriza los aspectos administrativos estructurales como parte de la percepción del clima organizacional.

En relación a la prueba de hipótesis específica 5 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel significativo entre promover comunidades de aprendizajes y

el clima organizacional ( $Rho\ 0,647$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ) estos resultados son concordantes con lo indicado por Hersey y Blanchard (1983) quienes sostienen en su teoría de liderazgo situacional que se debe brindar apoyo mutuo para desarrollar sinergias dentro de la escuela, generando también equipos altamente efectivos y que participan en la gestión de la escuela y que se sientan motivados y con la confianza de seguir participando. Por otro lado, difiere con lo indicado por Brunet (1970) y Tagiuri (1968) quienes le dan prioridad a la estructura y los procesos quienes definen la personalidad de la institución, mas no fomentar comunidad.

En relación a la prueba de la hipótesis específica 6 de nuestro estudio se presenta una relación directa positiva del nivel significativo entre gestionar la calidad de los procesos pedagógicos y el clima organizacional ( $Rho\ 0,703$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ) coincide con lo propuesto por Weinstein y Muñoz (2012) quienes hacen hincapié en que es el directivo escolar que debe asegurarse de verificar que los procesos pedagógicos en aula se den de manera eficiente para que sean los alumnos los más favorecidos y esto genere un clima del aula y entre docentes adecuado. Estos hallazgos concuerdan con el análisis descriptivo de la variable liderazgo directivo destacando las dimensiones de planificación y comunicación (Guía 2018); entre pares y docentes, debemos acotar que dichas dimensiones son importantes para el desarrollo de las labores diarias de la escuela, asimismo tal como Pont (2008) refiere es muy importante que se consideren también los recursos humanos y la capacitación constante.

## **V. Conclusiones**

Primera: El liderazgo directivo y el clima organizacional, la correlación es significativa (Rho 0,718 y p valor 0,000)

Segunda: La participación democrática y el clima organizacional, la correlación es bastante significativa (Rho 0,728 y p valor de 0,000)

Tercera: El favorecer las condiciones operativas y el clima organizacional, la correlación es significativa (Rho 0,647 y p valor de 0,000)

Cuarta: Liderar procesos operativos y el clima organizacional la correlación es significativa (Rho 0,608 p valor de 0,000)

Quinta: Promover comunidades de aprendizaje y el clima organizacional la correlación es significativa (Rho 0,647 y p valor de 0,000)

Sexta: Entre gestionar la calidad de los procesos pedagógicos y el clima organizacional la correlación es bastante significativa acuerdo (Rho 0,703 y p valor de 0,000)

## **VI. Recomendaciones**

- Primera. Sugerimos al Ministerio de Educación que exista mentorías a los directivos de las instituciones educativas, dichas mentorías realizadas por profesionales de la gestión y administración, asimismo conformen un órgano de control y supervisión de dichas instituciones a modo de auditorías externas, previa presentación de su plan de trabajo.
- Segunda. En cada una de las Unidades de Gestión educativa se deberá capacitar periódicamente a los directores y profesores coordinadores para lideren en forma asertivas en las instituciones educativas, con criterio y con capacidad para solucionar los problemas y lograr la mejora de los aprendizajes de nuestra comunidad estudiantil.
- Tercero. Se sugiere a los docentes en de la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal, Carabayllo-2020, compartir la misma responsabilidad del director en el sentido que debe estar comprometido con la comunidad educativa y lograr el aprendizaje de nuestros estudiantes. Por lo que se deben capacitarse para dar lo mejor de sí, identificándose con nuestra institución educativa y mejorar la calidad de gestión.
- Cuarto. Se sugiere a los directivos y docentes realizar proyectos educativos que permitan solucionar la problemática de nuestra institución educativa, participar de manera activa a los alumnos. Para que de esta manera se fortalezca el liderazgo educativo y la cultura organizacional; así con el trabajo en equipo que se contribuirá al desarrollo de la calidad educativa y de un buen ambiente laboral que permitirá el éxito de la comunidad educativa.
- Quinta. Se pide a la dirección realizar jornadas con los docentes y personal administrativo que impliquen dinámicas interactivas, no solo que sea un emisor de información, sino que se generen temas o se propongan temáticas transversales para que sean desarrolladas por los docentes a través de las diversas plataformas digitales y que promuevan un trabajo coordinado y en equipo.
- Sexta. Brindar un acompañamiento efectivo a los docentes con herramientas de mentoría y coaching, generando compromisos de cambio y mejora en los resultados que vayan más allá del llenado de fichas que la autoridad exige, sino que sean aceptadas por los docentes y así mejorar los aprendizajes del estudiante.

## Referencias

- Aitsl. (2014). Evaluation of the Implementation of the Australian Professional Standards for Teachers Interim Report on Baseline Implementation, 2013 Key Findings. Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Asensio Muñoz, I.; Fernández Díaz, M.J. (1991). «El clima de las instituciones de educación superior». *Revista Complutense de Educación*, 2 (3), p. 501- 518.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *The multifactor leadership questionnaire – 5x short form*. Redwood: Mind Garden.
- Bennis, W. G. (1994). *On Becoming A Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2013) La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. En Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: «Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores». Universidad de Deusto.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 103-117.
- Brow, T., & Moberg, A. (1990). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mosto. 6ta Edición. México.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Beaty, E. E. (1971, September). Organizational climate: Its measurement and relationship to work group performance. In annual meeting of the American Psychological Association, Washington DC.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. (6.ª edición). Lima: San Marcos.
- Chavez G. , Hernandez J. , Chávez H, Parra R. (2017) Liderazgo Educativo y Clima Laboral en la Unidad Académica de Contaduría y Administración *Revista*

EDUCATECONCIENCIA Volumen 15, No. 16. ISSN: 2007-6347 Tepic, Nayarit. México Pp. 96-112.

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

Chiavenato I (1994) *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Contreras R, Jiménez L (2016) *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*.

Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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

Drexler, J. A. (1977). *Organizational climate: Its homogeneity within organizations*. *Journal of Applied Psychology*.

Fernández, T. (2014). De las ‘escuelas eficaces’ a las reformas de segunda generación. *Estudios Sociológicos*, 65

Fischman, D. (2019). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Planeta Perú.

Gallegos, E (2019) *Clima organizacional y liderazgo directivo en los docentes de la escuela "Eloy Alfaro" Daule, Ecuador, 2018*.

García (2016) *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho*.

Gonzales, J (2017) “*Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*” Zaragoza, México.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.

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*.

Guivobich , A (2006) *Liderazgo en el ámbito educativo*. Ideas Bogotá.



- Hellriegel, D. Y Solocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, k. H. (1988). Management of organizational behavior (5a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Landolfi H (2010) La esencia del liderazgo . Claves para el ejercicio genuino y autentico del liderazgo. Editorial Dunken.
- Leithwood, k., & Seashore-Louis, k. (2011). Linking leadership to student learning. John Wiley & Sons.
- Likert, Rensis Un nuevo método de gestión y dirección. (1965). Ed. Deusto. Bilbao.
- Litwin, G.h. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Machiavelli, N. (1952). The prince (l. Ricci, trans.). New York: Penguin Books. (Original work published 1537).
- Mayor, L. (2012). Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara. LUZ Repositorio Académico, 162.
- Minedu (2011) Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.
- Mineduc. (2011). La educación en cifras. MINEDUC: Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación (2003). Ley General de Educación. Lima: Minedu.
- Murphy, J. et al. The vanderbilt assessment of leadership in education: measuring learning-centered leadership. *East China Normal University Journal*, v. 29, n. 1, p. 1-10, 2011.
- Pellicer (2018) XI Encuentro Nacional y Seminario Internacional “Colaborar en red: el poder de transformación de las escuelas”, Chile.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, h. (2008). Mejorando el liderazgo escolar. Paris: Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economico, 1.
- Pritchard, R. P., Karasick, b. w. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*.

- Rabossi, M., Agency Costs in Higher Education: Evaluating an Institution Through a Comprehensive Framework. *Higher Education Policy*, 30(3), 319-339 (2017)
- Robinson, Viviane & Hohepa, Margie & Lloyd, Claire. (2009). *School Leadership and*
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico del clima organizacional. *Diagnóstico organizacional*, 159-178.
- Student Outcomes: Identifying What Works and Why Best Evidence Synthesis Iteration (BES).
- Rost, J. C. (1994). Leadership development for the twenty-first century. *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 1-8.
- Tagiuri, R. (1968). El concepto de clima organizacional. *Clima organizacional*.
- Schleicher, A (2012) *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing.
- Solajà, O. M., F.e. Idowu y A.E. James: Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117 (2016).
- Sovero, F. (2001). *Proyecto de Desarrollo Institucional*. PRÓDICE Ediciones Abedul. Lima – Perú.
- Spillane J , Healey K. ( 2010) *Conceptualizing School Leadership and Management From a Distributed Perspective: An Exploration of Some Study Operations and Measures*.
- Unesco (2016 ) *Education for All Global Monitoring Report 2015* .Liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.
- Unesco (2015) *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa* .Denise Vaillant 4
- Zamora, N. (2005). *El liderazgo en el clima Organizacional y sus repercusiones en la creación de valor*. México: Instituto Politécnico Nacional.

# Anexos

## Anexo 1: Operacionalización de la variable 1: Liderazgo Directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y Rango
1. Conduce la Planificación Institucional Participativa.	-Conduce la planificación -Diseña los instrumentos de gestión.	1-2	1 Nunca	21-48
2. Promueve la participación democrática y el clima escolar	-Promueve y sostiene la participación democrática -Genera un buen clima escolar -Maneja estrategias de prevención y solución de conflictos -Promueve la participación	3-4-5-6	2 Casi Nunca	(Deficiente) 49-76
3. Favorece las condiciones operativas para los aprendizajes.	-Uso óptimo de Infraestructura y recursos. -Uso óptimo del tiempo -Uso óptimo de los recursos financieros -Desarrollo de estrategias de prevención -Dirige el equipo administrativo y de soporte.	7-8-9-10-11	3 Algunas veces	(Eficiente) 77-105
4. Lidera los procesos de evaluación.	-Toma de decisiones -Transparencia y rendición de cuentas -Autoevaluación y mejora Continua.	12-13-14	4 Casi siempre	(Muy eficiente)
5. Promueve una comunidad de aprendizaje con docentes.	-Formación continua para Docentes. -Trabajo colaborativo y autoevaluación -Promueve la innovación e Investigación	15-16-17	5 Siempre	
6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos	-Promueve la participación en la planificación curricular. -Propicia la práctica docente -Monitoreo el uso de Estrategias y recursos metodológicos -Monitorea el proceso de evaluación de aprendizajes	18-19-20-21		

## Anexo 2: Operacionalización de la variable 1: Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y Rango
1. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La información se produce de manera fluida en la I.E .</li> <li>-El traslado de la información se produce con rapidez en la I.E.</li> <li>-Las propuestas que se dan a los miembros de la I.E son aceptadas generalmente</li> <li>-Son útiles y/o funcionales las normas que inciden en la comunicación en la I. E.</li> <li>-Inciden los espacios y horarios en la comunicación eficaz en la I.E.</li> <li>-La comunicación se da en un ambiente de respeto en la I.E.</li> </ul>	1-2-3-4-5-6	1 Nunca	30-69 (desfavorable)
2. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El profesorado se siente motivado desempeñando su labor en la I.E.</li> <li>- Con qué frecuencia se da el reconocimiento del trabajo que realiza en la I.E</li> <li>- Con qué frecuencia el profesorado valora su profesionalidad</li> <li>-Consideras que trabajas con autonomía en la I.E.</li> <li>-Consideras que el profesorado se siente motivado en la I.E</li> <li>-Las condiciones de trabajo inciden en tu grado de motivación en la I.E.</li> <li>-Las relaciones interpersonales son óptimas en la I. E.</li> </ul>	7-8-9-10-11-12-13	2 Casi Nunca	70-109 (normal)
3. Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe confianza entre los miembros de la I.E.</li> <li>-Las relaciones interpersonales en la I.E. están basadas en la sinceridad</li> <li>-Existe respeto por los espacios de cada integrante de la I.E.</li> <li>-Se brinda un trato amical entre compañeros de trabajo.</li> <li>-Considera usted útil reunirse fuera del centro para continuar el trabajo de la I.E.</li> </ul>	14-15-16-17-18	4 Casi siempre	110-150 (favorable)
4. Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participas en las actividades de la Institución Educativa.</li> <li>-En su opinión los demás miembros de la comunidad participan en las actividades de la I.E.</li> <li>-Considera que se propicia la participación de los profesores, padres de familia y alumnos en el Consejo Educativo o CONEI</li> <li>-Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones en la Institución.</li> <li>-Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia.</li> <li>-Existe la tendencia del profesorado para formar grupos formales e informales.</li> <li>-Los grupos formales ayudan en las actividades de la Institución Educativa</li> <li>-Se produce el trabajo en equipo en su Institución Educativa.</li> <li>-Las reuniones desarrolladas en la Institución Educativa son productivas y eficaces.</li> <li>-El profesorado está formado o preparado para trabajar en equipo.</li> <li>-Es frecuente las reuniones colegiadas en su Institución Educativa</li> <li>-En su Institución Educativa existe una buena coordinación entre los docentes</li> </ul>	19-20-21-22-23-24-25- 26-27-28-29-30	5 Siempre	

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

<b>Matriz de consistencia</b>							
<b>Título:</b> Liderazgo Directivo y Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 8168 Los Ángeles de Naranjal, Carabayllo-2020							
<b>Autor:</b> Br. Gudelia Escudero							
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima institucional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?.</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a) ¿Qué relación existe entre la planificación institucional y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?.</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre la participación democrática y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Angeles Naranjal, Carabayllo-2020.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la planificación institucional y clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Angeles Naranjal, Carabayllo-2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la participación democrática y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Angeles</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p><b>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la I</b></p> <p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p><b>Existe relación significativa entre la planificación institucional y clima organizacional en</b></p> <p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Existe relación significativa entre la participación democrática y clima organizacional en</b></p>	<b>Variable 1: Liderazgo directivo</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			1 .Conduce la Planificación Institucional Participativa.	-Conduce la planificación -Diseña los instrumentos de gestión.	1 – 2	<b>Likert</b> 1 Nunca 2 Casi Nunca 3 Algunas veces 4 Casi siempre 5 Siempre	21-48 Deficiente
2. Promueve la participación democrática y el clima escolar	-Promueve y sostiene la participación democrática -Genera un buen clima escolar	3 - 4 - 5- 6		49-76 Eficiente			
3.Favorece las condiciones operativas para los aprendizajes	-Maneja estrategias de prevención y solución de conflictos -Promueve la participación	7 - 8 - 9 - 10 - 11		77-105 Muy Eficiente			

<p>Naranjal, Carabayllo-2020?.</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre las condiciones operativas y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p>d) ¿Qué relación existe entre los procesos de evaluación y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p>e) ¿Qué relación existe entre Promueve comunidades de aprendizaje y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p>f) ¿Qué relación existe entre los procesos pedagógicos y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p>	<p>Naranjal, Carabayllo-2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre favorecer las condiciones operativas para los aprendizajes y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre liderar los procesos de evaluación y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre promover comunidades de aprendizaje con docentes y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020</p> <p>Determinar la relación que existe entre gestiona la calidad de los procesos pedagógico y el clima organizacional en la I.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020</p>	<p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Existe relación significativa entre favorecer las condiciones operativas y clima organizacional en</b></p> <p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Existe relación significativa entre liderar los procesos de evaluación y clima organizacional en</b></p> <p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Existe relación significativa entre promover comunidades de aprendizaje con docentes y clima organizacional en</b></p> <p>.E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?</p> <p><b>Existe relación significativa entre</b></p>	<p>4.Lidera los procesos de evaluación</p> <p>5. Promueve una comunidad de aprendizaje con docentes</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos</p>	<p>-Uso óptimo de Infraestructura y recursos.</p> <p>-Uso óptimo del tiempo</p> <p>-Uso óptimo de los recursos financieros</p> <p>-Desarrollo de estrategias de prevención</p> <p>-Dirige el equipo administrativo y de soporte</p> <p>-Toma de decisiones</p> <p>-Transparencia y rendición de cuentas</p> <p>-Autoevaluación y mejora Continua</p> <p>-Formación continua para Docentes.</p> <p>-Trabajo colaborativo y autoevaluación</p> <p>-Promueve la innovación e Investigación</p> <p>-Promueve la participación en la planificación curricular.</p>	<p>12 - 13 - 14</p> <p>15 - 16 – 17</p> <p>18 - 19 -20 – 21</p>		
---	---	--	---	---	---	--	--

		<b>gestionar la calidad de los procesos pedagógicos y clima organizacional en</b>  .E. N° 8168 Los Ángeles Naranjal, Carabayllo-2020?	-Propicia la práctica docente -Monitoreo el uso de Estrategias y recursos metodológicos -Monitorea el proceso de evaluación de aprendizajes				
<b>Variable 2: Clima Organizacional</b>							
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	
			5. Comunicación	-La información se produce de manera fluida en la I.E . -El traslado de la información se produce con rapidez en la I.E. -Las propuestas que se dan a los miembros de la I.E son aceptadas generalmente -Son útiles y/o funcionales las normas que inciden en la comunicación en la I. E. -Inciden los espacios y horarios en la comunicación eficaz en la I.E. -La comunicación se da en un ambiente de respeto en la I.E.	1-2-3-4-5-6	<b>Likert</b> 1 Nunca 2 Casi Nunca 3 Algunas veces 4 Casi siempre 5 Siempre	30-69 Desfavorable  70-109 Normal  110-150 Favorable
			6. Motivación	-El profesorado se siente motivado desempeñando su labor en la I.E.			

				<p>- Con que frecuencia se da el reconocimiento del trabajo que realiza en la I.E</p> <p>- Con qué frecuencia el profesorado valora su profesionalidad</p> <p>-Consideras que trabajas con autonomía en la I.E.</p> <p>-Consideras que el profesorado se siente motivado en la I.E</p> <p>-Las condiciones de trabajo inciden en tu grado de motivación en la I.E.</p> <p>Las relaciones interpersonales son óptimas en la I. E.</p>	7-8-9-10-11-12-13		
			7. Confianza	<p>Existe confianza entre los miembros de la I.E.</p> <p>Las relaciones interpersonales en la I.E. están basadas en la sinceridad</p> <p>Existe respeto por los espacios de cada integrante de la I.E.</p> <p>Se brinda un trato amical entre compañeros de trabajo.</p> <p>Considera usted útil reunirse fuera del centro para continuar el trabajo de la I.E.</p>	14-15-16-17-18		



			8. Participación	<p>Participas en las actividades de la Institución Educativa.</p> <p>En su opinión los demás miembros de la comunidad participan en las actividades de la I.E.</p> <p>Considera que se propicia la participación de los profesores, padres de familia y alumnos en el Consejo Educativo o CONEI.</p> <p>Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones en la Institución.</p> <p>Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia.</p> <p>Existe la tendencia del profesorado para formar grupos formales e informales.</p> <p>Los grupos formales ayudan en las actividades de la Institución Educativa.</p> <p>Se produce el trabajo en equipo en su Institución Educativa.</p> <p>Las reuniones desarrolladas en la Institución Educativa son productivas y eficaces</p> <p>El profesorado está formado o preparado para trabajar en equipo.</p> <p>Es frecuente las reuniones colegiadas en su Institución Educativa.</p>	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30		
--	--	--	------------------	---	-------------------------------------	--	--

				En su Institución Educativa existe una buena coordinación entre los docentes			
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>					
<p><b>Nivel:</b> Descriptivo y correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>Población:</b></p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p>	<p><b>Variable 1 : Liderazgo directivo</b></p> <p><b>Técnicas: encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: cuestionario</b></p> <p>Autor: MBDD (Manual del Buen Directivo Docente) MINEDU Año: 2014 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:</p>	<p><b>Variable 2: Clima Organizacional</b></p> <p><b>Técnicas: encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: cuestionario</b></p> <p>Autor: Martin Briss Año: 1999</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p><b>Tablas de frecuencia y porcentajes</b></p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p><b>Coefficiente de correlación Rho Spearman</b></p>			

		Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:	
--	--	---	--

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

**Instrucciones generales:** Estimados docentes, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información respecto al Liderazgo Directivo de nuestra Institución Educativa.

**Instrucciones específicas:** A continuación le mostraremos un enunciado ejemplo, el cual debe leerlo cuidadosamente y contestarlo personalmente marcando con “X” en el recuadro respectivo. Este cuestionario es anónimo y sólo tiene fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas, por favor sea sincero en sus respuestas.

Por ejemplo se tiene la siguiente pregunta:

1. Nunca    2. Casi Nunca    3. Algunas veces    4. Casi siempre    5. Siempre

N°	ÍTEMS	Respuestas				
		1	2	3	4	5
01	Presento información basada en la bibliografía.				X	

A continuación se presentan las preguntas siguientes:

	Criterio de valoración	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Planificación Institucional</b>					
1	Conduce de manera participativa la Planificación Institucional sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de estudiantes y entorno, orientando hacia el logro de metas de aprendizaje.					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de Gestión escolar considerando las características del entorno institucional, familiar y social, Estableciendo metas de aprendizaje.					
	<b>DIMENSIÓN 2: Participación democrática y clima escolar</b>					
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de las acciones previstas para el cumplimiento de metas de aprendizaje.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y Comunicación permanente.					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la Comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
	<b>DIMENSIÓN 3: Condiciones operativas</b>					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje.					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los					

	Aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la Comunidad educativa.					

11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 4: Procesos de evaluación</b>						
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje					
<b>DIMENSIÓN 5: Promueve comunidades de aprendizaje</b>						
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar					
17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e Investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.					
<b>DIMENSIÓN 6: Procesos pedagógicos</b>						
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en Articulación con la propuesta curricular regional.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las Metas de aprendizaje de los estudiantes.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

Nombre del instrumento: Cuestionario de liderazgo directivo  
Adaptado por: Lilia Navarrete Paredes- 2017  
Procedencia: Adaptado del MBDD del Minedu

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 5

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Instrucciones generales:** Estimados docentes, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información respecto al clima organizacional de nuestra Institución Educativa.

**Instrucciones específicas:** A continuación le mostraremos un enunciado ejemplo, el cual debe leerlo cuidadosamente y contestarlo personalmente marcando con “X” en el recuadro respectivo. Este cuestionario es anónimo y sólo tiene fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas, por favor sea sincero en sus respuestas.

Por ejemplo se tiene la siguiente pregunta:

1. Nunca    2. Casi Nunca    3. Algunas veces    4. Casi siempre    5. Siempre

N°	ÍTEMS	Respuestas				
		1	2	3	4	5
01	Presento información basada en la bibliografía.				X	

A continuación se presentan las preguntas siguientes:

	Criterio de valoración	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Comunicación</b>					
1	¿La información se produce de manera fluida en la Institución Educativa donde labora?					
2	¿El traslado de la información se produce con rapidez en la Institución Educativa?					
3	¿Las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa son aceptadas generalmente?					
4	¿Son útiles y/o funcionales las normas que inciden en la Comunicación en la Institución Educativa?					
5	¿Inciden los espacios y horarios en la comunicación eficaz en la Institución Educativa?					
6	¿La comunicación se da en un ambiente de respeto en la Institución educativa?					
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación</b>					
7	¿El profesorado se siente motivado desempeñando su labor en la Institución Educativa?					
8	¿Con qué frecuencia se da el reconocimiento del trabajo que realiza en la Institución Educativa?					
9	¿Con qué frecuencia el profesorado valora su profesionalidad?					
10	¿Consideras que trabajas con autonomía en la Institución Educativa?					
11	¿Consideras que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
12	¿Las condiciones de trabajo inciden en tu grado de motivación en la Institución Educativa?					
13	¿Las relaciones interpersonales son óptimas en la Institución Educativa?					

<b>DIMENSIÓN 3: Confianza</b>						
14	¿Existe confianza entre los miembros de la Institución Educativa?					
15	¿Las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Están basadas en la sinceridad?					
16	¿Existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución Educativa?					
17	¿Se brinda un trato amical entre compañeros de trabajo?					
18	¿Considera usted útil reunirse fuera del centro para continuar el trabajo de la Institución Educativa?					
<b>DIMENSIÓN 4: Participación</b>						
19	¿Participas en las actividades de la Institución Educativa?					
20	¿En su opinión los demás miembros de la comunidad participan en las actividades de la Institución Educativa?					
21	¿Considera que se propicia la participación de los profesores, padres de familia y alumnos en el Consejo Educativo o CONEI?					
22	¿Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones en la Institución?					
23	¿Se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24	¿Existe la tendencia del profesorado para formar grupos formales e informales?					
25	¿Los grupos formales ayudan en las actividades de la Institución Educativa?					
26	¿Se produce el trabajo en equipo en su Institución Educativa?					
27	¿Las reuniones desarrolladas en la Institución Educativa son productivas y eficaces?					
28	¿El profesorado está formado o preparado para para trabajar en equipo?					
29	¿Es frecuente las reuniones colegiadas en su Institución Educativa?					
30	¿En su Institución Educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

Fuente: Mario Martín Bris (1999) aplicado en la Universidad Alcala de Henares-España. Adaptado por Yolanda Pérez Huamán (2010) Universidad San Ignacio de Loyola, aplicado a docentes del nivel inicial primaria y secundaria.

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO 6

### BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD DE VARIABLES DE LIDERAZGO DIRECTIVO

grafico dimensiones.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Numero	SumaPI	SumaPD	SumaCO	SumaPE	SumaCA	SumaCP	SumaLIDE	SumaCLIOR	Suma1	Suma2	Suma3
1	1	8	15	18	11	12	15	79	117	2	2	2
2	2	8	15	17	11	12	15	78	116	2	2	2
3	3	10	19	25	15	15	20	104	128	4	4	4
4	4	8	17	22	15	13	18	93	106	2	3	3
5	5	9	18	16	13	12	15	83	123	3	3	1
6	6	4	7	19	6	3	9	48	93	1	1	2
7	7	10	20	24	15	15	20	104	140	4	4	4
8	8	8	16	17	13	12	16	82	109	2	2	2
9	9	10	18	23	14	10	14	89	95	4	3	3
10	10	6	13	15	8	8	11	61	95	1	1	1
11	11	8	14	17	10	6	12	67	104	2	2	2
12	12	8	15	19	12	9	14	77	99	2	2	2
13	13	9	15	20	11	10	16	81	116	3	2	3
14	14	9	18	23	12	12	15	89	102	3	3	3
15	15	9	19	24	14	15	19	100	116	3	4	4
16	16	8	14	22	11	12	16	83	106	2	2	3
17	17	10	19	22	14	14	19	98	131	4	4	3
18	18	7	14	16	7	9	13	66	116	2	2	1
19	19	8	18	23	15	15	18	97	114	2	3	3
20	20	6	14	18	11	9	12	70	93	1	2	2
21	21	9	19	25	15	12	18	98	135	3	4	4
22	22	6	13	18	6	7	12	62	89	1	1	2
23	23	8	13	18	10	11	14	74	105	2	1	2

Vista de datos Vista de variables

#### Resumen de procedimientos de casos

		N	%
Casos	Valido	18	100,0
	Excluido*	0	,0
	Total	18	100,0

\* La eliminación por lista se basa en todas las

variables del procedimiento.

#### Resumen de procedimientos de casos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,967	18



## BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD DE VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

finales.sav [ConjuntoDatos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Planificac ion_instit ucional	Participac ion_demo cratica	Condicion es_Opera tivas	Procesos _de_evalu acion	Comunida d_de_apr endizaje	Calidad_d e_proces os	Liderazgo _Directivo	Comunica cion	Motivacio n	Confianza	Participac ion	Clima_org anizacion al
1	8	15	15	9	13	16	76	24	28	20	45	117
2	8	15	15	9	13	16	76	24	28	19	45	116
3	6	10	25	15	15	20	91	25	29	20	54	128
4	8	12	22	15	13	18	88	21	25	17	43	106
5	9	18	15	13	10	16	81	27	28	23	45	123
6	2	7	19	5	5	10	48	16	17	19	41	93
7	6	20	24	15	15	20	100	27	32	25	56	140
8	8	16	15	13	13	16	81	24	28	19	38	109
9	10	12	23	14	10	13	82	18	21	16	40	95
10	6	10	15	8	8	11	58	19	22	18	36	95
11	6	13	15	10	5	12	61	22	24	16	42	104
12	8	16	21	13	9	13	80	20	23	13	43	99
13	9	16	17	10	10	16	78	23	25	17	51	116
14	4	18	23	13	13	16	87	19	25	15	43	102
15	4	19	24	14	9	13	83	25	27	18	46	116
16	4	12	22	10	10	16	74	23	23	19	41	106
17	4	12	16	10	10	19	71	27	32	20	52	131
18	4	13	16	8	9	13	63	23	34	18	41	116
19	8	18	23	15	15	18	97	25	25	17	47	114
20	6	7	17	10	9	12	61	21	21	12	39	93
21	9	19	25	15	13	13	94	25	33	19	58	135
22	5	12	16	7	8	10	50	10	20	10	26	80

Vista de datos Vista de variables

### Resumen de procedimientos de casos

		N	%
Casos	Valido	18	100,0
	Excluido*	0	,0
	Total	18	100,0

\* La eliminación por lista se basa en todas las

variables del procedimiento.

### Resumen de procedimientos de casos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,947	18



**Anexo 08 : Carta de presentación**



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**8168 LOS ÁNGELES DE NARANJAL**  
**UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOC.**



“Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres “  
“Año de la universalización de la salud “

Lima ,13 de julio de 2020

Dr. Carlos Venturo Orbegoso

Jefe de la Escuela de Posgrado de la UCV Filial Lima.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. En merito a la carta P.407-2020-EPG-UCV.LN-F05L01/J-INT, documento por el cual me presenta a ESCUDERO QUISPE, GUDERIA; identificado con DNI. 28480174 y con el código de matrícula N° 7000440424, estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION quien, viene desarrollando el trabajo de investigación titulado; “ Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N°8168 Los Ángeles de Naranjal,Carabayllo-2020”.

El despacho de la dirección de Institución Educativa otorga el permiso a la estudiante en mención, para recabar información necesaria y lograr el objetivo propuesto en su trabajo de investigación. Cabe recordarle que, de su parte queda el compromiso de hacer entrega a la institución educativa a mi cargo los resultados del estudio.

Sin más que decir, aprovecho la oportunidad para expresarles las muestras de consideración.

ATENTAMENTE.



*Ana B. Aguirre Jiménez*  
Dra. Ana B. Aguirre Jiménez  
DIRECTORA