



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa**

**Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

**AUTORA:**

Morillo Cosme, Flor Soledad (ORCID: 0000-0003-1213-7277)

**ASESOR:**

Dr. Alvarez Carrillo, Nicolas (ORCID: 0000-0002-9794-0423)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHIMBOTE – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A mi padre, por su apoyo incondicional y la confianza plena e inquebrantable que me demuestra siempre.

A mi madre, mi Samaya, por su ejemplo y amor incondicional.

A mis amados sobrinos Dariana, Samira, Sebastián, Fabiana y Joaquín; fuentes de motivación y superación para mi crecimiento profesional.

Flor Morillo

## **Agradecimiento**

Al ser omnipotente que nunca me ha fallado, presente en cada instante de mi vida, mi guía y fortaleza, Jehová.

A mis familiares, amigos y colegas por brindarme el apoyo y la motivación para no rendirme y seguir el camino hasta alcanzar la meta.

La autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
3.1. Tipo y diseño de la investigación	12
3.2. Variable y operacionalización de la variable	13
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Ética de la investigación	18
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>19</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>29</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>35</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Operacionalización de las variables	13
Tabla 2: Distribución de la población	16
Tabla 3: Correlación entre liderazgo pedagógico y clima organizacional	19
Tabla 4: Distribución de frecuencias de nivel de Liderazgo Pedagógico	21
Tabla 5: Distribución de frecuencias de nivel de Clima Organizacional	23
Tabla 6: Correlación entre la dimensión dirección y la variable clima organizacional	25
Tabla 7: Correlación entre la dimensión objetivos educacionales y la variable clima organizacional	27

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Esquema del diseño correlacional	12
Figura 2: Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la hipótesis de investigación	20
Figura 3: Distribución de frecuencias de nivel de Liderazgo Pedagógico	22
Figura 4: Distribución de frecuencias de nivel de Clima Organizacional	24
Figura 5: Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica	26
Figura 6: Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la segunda hipótesis específica	28

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa, 2020. Se realizó un análisis cuantitativo no experimental y un diseño correlacional; la muestra la conformaron 30 docentes, para la recolección de datos se aplicó dos cuestionarios de veintidós ítems con respuestas de tipo Likert (siempre 5, casi siempre 4, a veces 3, casi nunca 2 y nunca 1); estos fueron aplicados después del proceso de validez, a criterio de juicio de expertos y confiabilidad por medio de la prueba estadística Alfa de Crombach ( $\alpha=0.93$ ). El procesamiento y análisis de datos se realizó por medio del programa Excel (tabla de frecuencias y figuras, prueba de Pearson y "t" Student); lográndose obtener las siguientes conclusiones: Existe relación positiva, directa y muy buena entre las variables de liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, esto porque  $r_{xy} = 0.74$  y como  $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$  entonces es significativa. El 63.33% de los docentes de la I.E. Artemio Del Solar Icochea, manifiestan que existe un alto nivel de liderazgo pedagógico y el 36.67% lo consideran en un nivel medio.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, clima organizacional, aprendizaje, dirección.

## ABSTRACT

The present research had the purpose to determine the relation between pedagogic leadership and working environment at Artemio del Solar Icochea high school of Santa in 2020. A quantitative analysis not experimental and a correlational design was carried out; the sample was conformed by thirty teachers, to recollect data was applied two questionnaires of twenty-two items with Likert answers (ALWAYS 5, USUALLY 4, SOMETIMES 3, HARDLY EVER 2, NEVER 1); they were applied after the process of validity, a criteria of judgment experts and reliability by Alfa of Crombach statistic exam ( $\alpha=0.93$ ). The process and analysis of data was done by Excel program (frequency chart and pictures, Person test and "T" student) achieving the following conclusions: There is a positive, straight and excellent relation between pedagogic leadership and working environment variable at Artemio del Solar Icochea in Santa, that`s because  $r_{xy} = 0.74$  y as  $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$  thus is meaningful . The 63.33% of teachers at Artemio del Solar Icochea say that there is a high level of pedagogic leadership and the 36.67% consider in a medium level.

**Keywords:** Pedagogic leadership, working environment, direction, learning, teacher.



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, son muchos los desafíos que deben enfrentar los sistemas organizacionales para insertarse de manera exitosa a este vertiginoso mundo del conocimiento y de constantes cambios. Y en este acontecer, el sector educativo no es ajeno a ello, pues debe afrontar retos con miras a un permanente desarrollo; los mismos que deben ser dirigidos por un líder; líder que como afirman Mehdipour y Mohebikia (2019 p. 4) debe influenciar en otros para que se esfuercen en lograr los objetivos de la organización por voluntad propia; es decir la persona que encamine a un grupo “debe tener la capacidad para incentivar y establecer compromisos con un fin común”. (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez 2016 p. 136). La educación busca lograr una formación integral de todos los estudiantes, dentro del marco de una escuela eficaz y para ello “necesita líderes que permitan una construcción social y los orienten a materializar los sueños en realidad” (Sierra 2016 p.119).

Es preciso añadir también que, liderazgo y motivación se encuentran interrelacionados. Si se comprende la motivación, se percibirá mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Para Maxwell (2016) si un líder es optimista frente a situaciones adversas, los otros miembros querrán imitarlo. Entonces resulta importante hablar de un liderazgo pedagógico, y Bolívar (2015 p.23) señala que “un líder pedagógico debe influenciar equitativamente en todos los miembros de una escuela para que se encamine hacia el desarrollo”. En esa misma línea, Atoche, Salazar y Durand (2016, p.19) afirman que “el líder influye en el comportamiento de las personas y promueve su participación para mejorar la calidad educativa.”. Bajo este contexto, el rol del director ha tomado un papel preponderante en las instituciones educativas, pues su gestión y liderazgo determinarán el progreso de la institución que dirige; sin embargo para Ritacco y Amores (2019 p. 377) el liderazgo pedagógico no solo debe ser enfocado en la figura del director; por el contrario, este debe promover la participación y el trabajo en equipo.

Además, Benavides, Donoso y Reyes (2017 p.133) mencionan que “la conducta de esa persona que es líder de una escuela es vital para lograr el éxito”. Para el Ministerio de Educación MINEDU (2014), es el director uno de los factores de mayor influencia para lograr una reforma educativa, su rol como líder pedagógico logrará viabilizar las acciones de su comunidad educativa; estableciendo un vínculo entre la labor docente, el clima institucional y padres de familia (p.14). Según Maureira, Moforte y González (2014 p. 139) el liderazgo que asume el director y el ambiente escolar resultan siendo elementos que generan situaciones favorables para el logro de resultados.

El liderazgo ejerce un efecto, positivo o negativo, sobre el clima organizacional, el cual Peruzzo, Schunk, Batista y Fernandez (2019 p. 722) definen como “un conjunto de comportamientos formales e informales esenciales para lograr los objetivos, pues afecta la motivación y el desempeño de los empleados”. Y para materializar esos objetivos, se necesitan líderes que demuestren ser verdaderos generadores del cambio social y que concreten el bienestar social. (Contreras et al 2009, p. 14 citado por Contreras y Jiménez 2016 p. 17) y todo ello dentro de un clima organizacional el cual “se forma por las impresiones que los trabajadores tienen en base a las experiencias vividas dentro del ambiente de trabajo” (Erturk y Ziblim 2020 p. 43), este clima organizacional debe estar ligado con el grado de motivación de sus integrantes. Si esta es alta (positiva), se verá reflejada en relaciones de satisfacción, interés y colaboración. Si es baja, se observarán estados de desinterés e insatisfacción. (Chiaveto 2015).

La institución educativa Artemio del Solar, no es ajena a esta problemática, por ello, fue nuestro objeto de estudio, pues el trato diferenciado por parte de los directivos, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas de la institución sumado a la poca capacidad para liderar al equipo, generan un ambiente desfavorable para las relaciones interpersonales. Por otro lado, también se evidencia en los docentes, la falta de responsabilidad y compromiso con las actividades planificadas; debido a ello, es preciso que los directivos reflexionen sobre su papel como líderes pedagógicos de la institución que

llevan a cargo; ya que son ellos quienes ejercen una influencia en los miembros de la comunidad educativa y si la consiga es el cumplimiento de los objetivos institucionales su influencia debe ser positiva. De ahí que, presentamos como formulación del problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa?

La presente investigación centra su justificación por *su relevancia social* puesto que proporcionará datos fidedignos que ayudarán a los directivos y plana docente a tener una visión más objetiva sobre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional que prevalece en su escuela de tal manera que se refuerce los aspectos positivos para alcanzar el éxito educativo. Por su *implicancia práctica* se centra en que servirá como antecedente y/o fuente de información para los próximos estudios que aborden estos temas de gran importancia. De igual modo se convertirá en un precedente para la comunidad educativa del colegio Artemio del Solar, pues brindará valiosa información que les permitirá mejorar el trabajo directivo a fin de cumplir con las metas educacionales. Y por su *utilidad metodológica*, se enfoca en que se aportará un nuevo instrumento para el recojo de información el cual debe ser validado por el juicio de expertos demostrando así su confiabilidad y futuras aplicaciones en investigaciones posteriores.

Se consideró como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa 2020. Y como objetivos específicos: Describir el nivel de liderazgo pedagógico; describir el nivel del clima organizacional; determinar la relación que existe entre la dirección y el clima organizacional; determinar la relación que existe entre los objetivos educacionales y el clima organizacional. La hipótesis general es: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa, 2020. Como hipótesis específicas se consideró: Existe relación significativa entre la dirección y el clima organizacional; existe relación significativa entre los objetivos educacionales y el clima organizacional.

## II. MARCO TEÓRICO

Revisados los diferentes trabajos de investigación referentes al liderazgo pedagógico y clima organizacional, tenemos los siguientes estudios previos a nivel internacional:

Contreras y Jiménez (2016) afirman que existe una clara tendencia hacia un estilo de liderazgo no deseable en un colegio de Cundinamarca lo que conlleva a ejercer prácticas docentes deficientes además el clima laboral y organizacional causa un permanente desagrado entre los docentes.

Jaramillo (2019) concluye que existe relación entre liderazgo pedagógico y la calidad educativa en la escuela de educación básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala– 2018, ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,746.

Tsai (2016) concluye que el liderazgo del director influye favorablemente en el clima organizacional de las escuelas y en el desempeño de los docentes pues estos demuestran comportamientos positivos en su labor.

Zans (2017) deduce que en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, se identifica un liderazgo poco participativo, un desempeño laboral bajo y un clima organizacional medianamente desfavorable; además el personal docente y administrativo de dicha facultad es consciente de que si se mejora el clima organizacional el desempeño laboral crecerá positivamente.

También encontramos algunas tesis a nivel nacional relacionadas a nuestro trabajo de investigación, las cuales se detallan en los siguientes párrafos:

Aranda y Coronado (2017) obtuvo como conclusión que “el estilo transformacional es el que prima en el director de la I.E. parroquial de San Isidro y que la buena gestión que ejerce influye significativamente en el óptimo desempeño docente”.

Bobadilla (2017) comprobó que existe una relación positiva débil entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo, esto se precisó mediante el estadígrafo coeficiente de contingencia la cual expresa un resultado de 0,088.

Espinoza (2017) deduce que los directivos de las escuelas del nivel inicial ponen en práctica un liderazgo transformacional el cual considera las dimensiones de carisma y consideración individualizada; esto favorece positivamente el desempeño docente; sin embargo se percibe un clima organizacional negativo.

Fernández (2017) llega a la conclusión de que “en todas las sedes de educativas de Innova Schools, se evidencia una correlación significativa entre las variables de estudio: estilo de liderazgo directivo y clima organizacional; este resultado se ve reflejado en el eficiente trabajo docente contribuyendo así al logro de objetivos educativos”.

Hidalgo (2017) concluye que existe relación significativa entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016; demostrado a través de un Chí cuadrado de 33.772, mayor al Chí tabular con 9 grados de libertad de 16.919.

León (2015) sostiene que el clima organizacional guarda una relación de significancia con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, esto se ve reflejado en cada una de la hipótesis planteadas las cuales demuestran correlación buena y muy buena en las dimensiones de liderazgo transformacional, gestión, comunicación y trabajo con la comunidad.

Ortiz (2017) demuestra la existencia de una correlación positiva y muy alta entre el clima organizacional y desempeño docente. Esto lo demuestra el rho de Spearman = 0,800.

Ramos (2018) concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en el director tiene una relación significativa con respecto al clima institucional, y que practicar un liderazgo democrático y asertivo promueve en la comunidad educativa una convivencia armónica y cómoda.

En esta parte del marco teórico se desarrolla los diferentes tópicos del liderazgo pedagógico; considerando que el liderazgo se presenta en diversos ámbitos y es un término que engloba concepciones provenientes de muchas fuentes (filosóficas, de investigación, empíricas, etc.); nos centraremos en abordarlo en el escenario educativo, es decir, desde el punto de vista pedagógico.

El liderazgo pedagógico constituye una línea de investigación imprescindible en el sector educativo puesto que “guía a los agentes educativos con la finalidad de mejorar el clima organizacional y la calidad educativa” Sierra (2016 p. 230). El rol que recae sobre la persona que ejerce este liderazgo es de alta responsabilidad pues debe “tomar decisiones certeras para el equipo que se dirige promoviendo además que la participación de los miembros sea total a fin de cumplir con las expectativas de logro; por tanto el liderazgo será eficiente si se trabaja de manera colectiva” (Fiallo, Alvarado y Soto 2015 p. 10). Pero, esta forma de trabajo colectivo, debe estar enfocado en la estructura organizacional la cual se enfoca en “la apreciación de las obligaciones, normas y políticas de una organización” (Litwin y Stringer citado por Riveros y Grimaldo 2017)

Freire y Miranda (2014) consideran que, el líder pedagógico enfoca su visión en la organización de buenas prácticas pedagógicas y por ende a los óptimos resultados de aprendizaje; los directivos que adoptan este perfil muestran mayor capacidad en vincular las clases en las aulas con los objetivos educacionales, se involucran con el desarrollo del currículo escolar, además centran su interés en el desarrollo profesional de sus profesores, realizan monitoreos constantes a la práctica pedagógica así como también a la evaluación de los aprendizajes (p. 13). En nuestro país, el máximo organismo que rige la educación, Ministerio de Educación, MINEDU (2014) sostiene que

un líder pedagógico debe conocer cuáles son las prácticas eficaces que mejoran la calidad de los aprendizajes y estas según Bolívar (2010) son: El establecimiento de metas y expectativas, establecer metas de aprendizaje e involucrar en el proceso a los docentes estableciendo una comunicación clara y oportuna. La obtención y asignación de recursos de manera estratégica, las personas, medios y tiempo deben ser consideradas como meta prioritaria, capacidad para obtener recursos y visión coherente y global para el mejoramiento escolar. La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, acompañamiento y monitoreo pedagógico a los docentes centrándose en el aprendizaje. La promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, promueve y participa de manera directa en el desarrollo profesional de sus docentes. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo, asegurar el tiempo para la enseñanza – aprendizaje y establecer confianza y normas que apoyen el compromiso en un ambiente ordenado dentro y fuera del aula. (p. 17). Entonces, teniendo claro lo que se quiere alcanzar, el director, líder pedagógico, genera un impacto directo en los maestros, tanto en lo que planifican y ejecutan su práctica como en su bienestar y compromiso. Por ello, debe centrar su labor en que los docentes realicen un óptimo trabajo incidiendo además en fortalecer sus habilidades y conocimientos, su compromiso y el escenario en que despliegan su labor. (García – Garnica 2018 p. 140). Además, en el liderazgo pedagógico la interrelación existente entre líderes y colaboradores en los distintos escenarios de acción; está basada en la reciprocidad del trabajo la cual no debe ser impuesta sino por el contrario debe primar la libertad de una participación mutua para alcanzar logros significativos. (Capaul citado por Contreras 2016 p. 240).

Teniendo en cuenta ello, la atención del director educacional debe centrarse, según Gajardo y Ulloa (2016) en establecer una meta compartida, el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar, fomentar la estructura de incentivos en los colegios para reflejar los objetivos educacionales, organizar actividades vinculadas al desarrollo intelectual de todo su personal y ser un modelo en valores. En esa misma línea Villa (2015 p. 10) considera que

la meta del líder es potencializar el desarrollo de las habilidades de su personal, ayudar a definir metas en equipo enfocadas hacia una visión institucional, ser ejemplo de trabajo, mostrando compromiso y respeto a todos los miembros de su organización, además de la toma de decisiones de manera consensuada.

Entonces, si un líder pedagógico eficaz intenta indirectamente incrementar la calidad de los aprendizajes, entonces debe encaminar diversas prácticas eficaces que influyan en la mejora de la labor docente. Pero cuáles son esas prácticas eficaces, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2009; Stoll y Temperley, 2011; García – Garnica 2018), podemos identificar cuatro ámbitos esenciales en las que están integradas: Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente; establecer metas, evaluar y rendir cuentas; administrar de forma estratégica los recursos; liderar fuera de los límites de la escuela.

Por otro lado, Leithwood, Harris y Hopkins, citado por Domingo (2019 p. 904) consideran que el liderazgo pedagógico tiene como dimensiones: fijar una dirección, establecer relaciones y desarrollo en el personal, redefinir la organización para el apoyo del trabajo docente, gestionar la planificación de enseñanza – aprendizaje; y que su éxito está sujeto a que respondan al contexto en que se desarrollan. Mientras que, Hidalgo (2016) refiere como dimensión a la actitud democrática, la cual percibe a un líder que alienta las iniciativas de los integrantes del grupo, este líder posee capacidad de proyección de servicio que promueve la participación de los miembros de su organización en las decisiones, procesos de planificación, ejecución y evaluación de las actividades.

Como se puede apreciar, en la literatura presentada, se evidencia claramente que el líder pedagógico debe centrarse en promover el trabajo docente enfocándose en las metas educacionales y en mejorar la motivación, participación, capacidades y compromiso dentro de un clima de confianza y trabajo en equipo sin dejar de lado la supervisión y evaluación del profesor.



Ahora, referirse al clima organizacional, implica abordar un sinnúmero de conceptos, pues con el pasar del tiempo cobra especial relevancia abordar este tema y conocer las diversas definiciones nos ayudarán a entenderlo.

García citado por Iglesias y Torres (2018 p. 6) definen al clima organizacional como “la apreciación de los trabajadores respecto a aspectos estructurales, interrelaciones personales y ambiente laboral que influyen directamente en la conducta de empleados y generan un cambio en el crecimiento productivo de sus actividades y de la organización”; es decir es aquel entorno donde se evidencian las facilidades e inconvenientes que las personas encuentran para demostrar su desempeño laboral. Por ello, todo ser humano busca trabajar en un ambiente saludable que le permita cumplir sus metas laborales; y en ese ambiente, sus integrantes se desenvuelven con cierto grado de motivación, favorable si logra satisfacer las necesidades personales de sus empleados y desfavorable si resulta lo contrario”. (Fiallo, *et al*/2015 p. 4).

Por su parte, Pelaes (2018) menciona que el clima organizacional muestra el estilo de vida de una organización; si esta mejora entonces sus integrantes también demostrarán un desempeño óptimo; además, realizando un análisis desde el punto de vista psicológico aprecia que el clima organizacional posee dos niveles: las características del ambiente laboral y la influencia de dicho ambiente en la conducta de sus integrantes. Mientras que, Rensis Likert, citado por Ramos, (2018 p.94) en su teoría de Clima organizacional, refiere que existen tres variables distintas que influyen en la percepción del clima de una organización y estos son: Las variables causales o independientes, están orientadas a indicar el sentido de evolución de una organización y la obtención de resultados de esta. Las variables intermediarias, dan a conocer el estado interno y la salud de una organización y las variables finales o dependientes, resulta del efecto de las variables antes mencionadas, por lo que evidencia los logros obtenidos por la organización.

La conjugación de estas tres variables determinan los tipos de clima organizacional, los cuales se agrupan en *Clima de tipo autoritario* (a. Sistema I Autoritario– explotador: No existe confianza en los empleados, prima en ellos el

temor; las decisiones casi siempre las toma la dirección sin tener en cuenta la opinión de sus subordinados, la comunicación es imperativa. b. Sistema II Autoritarismo – paternalista: Existe confianza entre la dirección y sus empleados. Las decisiones son también adoptadas por la plana de mayor jerarquía de la organización, se trabaja en un ambiente estable. Las recompensas y los castigos son los métodos de motivación que se emplean en los subordinados) y *Clima de tipo participativo* (c. Sistema III: Consultivo: Se evidencia confianza por parte de la dirección, existe interacción de ambos agentes dentro de un clima participativo manteniendo un esquema jerárquico, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales. d. Sistema IV: Participación en grupo: La confianza en los empleados es total, la toma de las decisiones es distribuido a los diferentes agentes de la organización. Las comunicaciones es vertical u horizontal, hay un trabajo en equipo para el logro de objetivos).

Litwin y Stringer, citado por Riveros y Grimaldo (2017) consideran que el clima organizacional depende de seis dimensiones: Estructura, apreciación de las obligaciones, normas y políticas de una organización. Responsabilidad individual, percepción de actuar con libertad e independencia. Remuneración, percepción de igualdad en el sueldo si el trabajo cumple con las expectativas. Riesgos y toma de decisiones, concepción de los pros y contras en el trabajo. Apoyo. La ayuda y amistad que sienten los empleados en el trabajo. Tolerancia al conflicto, confianza y manejo de situaciones divergentes en su organización. (p. 182). Mientras que Segredo et al (2015) considera las siguientes tres dimensiones: dimensión de comportamiento organizacional (actitudes y comportamiento de las personas dentro del ámbito laboral), dimensión de estructura organizacional (normas y procedimientos reguladores del trabajo) y dimensión de estilo de dirección (manera en que el directivo guía las acciones al cumplimiento de los objetivos). (p. 535)

El fundamento epistemológico respecto al problema de investigación se basa en Brunet (citado por Hidalgo 2016) quien considera que el clima organizacional está constituida por los enfoques de la Teoría Gestalista, la cual

se centra en la percepción de la organización sobre su entorno laboral, pues, es lo que influye en el comportamiento de un empleado; y la Escuela Funcionalista que sostiene que el actuar y pensar de una persona, depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, las cuales son preponderantes en su adaptación al medio laboral. (p. 31). Además, en el enfoque del liderazgo transformacional que según Robbins (citado por Ñaña 2017 p. 86) “el líder es un agente de cambio, con visión y sentido de misión, dirige, y comunica altas expectativas generando respeto y confianza en sus seguidores”.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

##### Tipo de investigación:

Esta investigación es considerada de tipo cuantitativo, pues “recoge información objetiva, de cosas o aspectos medibles y siempre dará números como resultado. Y para ello utilizó la estadística para la manipulación de los datos y la obtención de resultados” (Behar 2008 p. 38).

##### Diseño de investigación:

El diseño de investigación, para Gómez (2012 p. 40) “debe indicar las pruebas y técnicas a emplear para la recolección y análisis de datos” para nuestra investigación se utilizó el diseño correlacional, pues como sustenta Bernal (2010 p.122) “tiene como propósito demostrar la relación existente entre variables o los resultados de las mismas”. En este caso se pretende visualizar cómo se vinculan las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional. Su esquema es el siguiente:

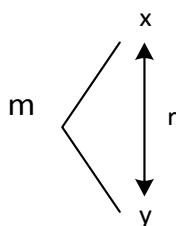


Figura 1. Esquema de Diseño Correlacional

##### Dónde:

m = Personal directivo, administrativo y docentes de la institución educativa Artemio del Solar.

x = Liderazgo pedagógico

y = Clima organizacional

r = Relación entre las variables de estudio.

### 3.2. Variables y operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
<b>V<sub>x</sub>: LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	La interrelación existente entre líderes y colaboradores en los distintos escenarios de acción; dicha relación está basada en la reciprocidad del trabajo la cual no debe ser impuesta	Es el proceso de influencia que una persona ejerce sobre un grupo y debe centrarse en promover el trabajo docente enfocándose en las metas educacionales y en mejorar la motivación,	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega responsabilidades a los miembros de la I.E.</li> <li>- Dirige los equipos de trabajo.</li> <li>- Utiliza su autoridad como una medio para conseguir el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Propicia el trabajo en equipo.</li> </ul>	01, 02  03, 04  05, 06  07, 08  09, 10	<p><b>Ordinal</b></p> <p>Con respuestas de tipo Likert</p> <p><b>ALTO</b></p> <p>[84 - 110]</p>

	sino por el contrario debe primar la libertad de una participación mutua para alcanzar logros significativos. (Capaul, 2016, p. 240)	participación, capacidades, compromiso y trabajo en equipo.		- Comunicación empática - Comunicación horizontal - Capacidad de escucha	11,12 13,14	<b>MEDIO</b> [ 53 - 83]
			Objetivos educacionales	- Capacidad de autoridad para definir objetivos organizacionales - Toma de decisiones pertinentes al logro de los objetivos planteados. - Compromiso con los objetivos de la I.E. - Cumplimiento de responsabilidades asumidas.	15, 16 17, 18 19, 20 21, 22	

<b>Vy: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Es la apreciación de los trabajadores respecto a aspectos estructurales, personales y ambiente laboral que influyen directamente en la conducta de empleados y generan un cambio en el crecimiento productivo de sus actividades y de la organización. (García 2018, p. 6)	Conjunto de comportamientos esenciales de un grupo de personas dentro de una organización donde aspectos como los valores, actitudes y el entorno laboral, enfocados en un sistema organizacional, son determinantes para el óptimo desempeño de los trabajadores y el desarrollo de la organización.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Participación activa</li> <li>- Infraestructura</li> </ul>	<p>1, 2</p> <p>3, 4,5</p> <p>6, 7, 8</p> <p>9,10</p>	
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Integración</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Identidad con la institución</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>	<p>11, 12</p> <p>13, 14</p> <p>15, 16</p> <p>17, 18</p> <p>19, 20</p> <p>21, 22</p>	

### 3.3. Población, muestra y muestreo

Según Hernández et al (2014 p. 174) la población es el “conjunto de todos los casos que tienen características comunes”. Se consideró una población finita conformada por el personal jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Artemio del Solar.

*Tabla 2*

Distribución de la población

Personal de la I.E.	Nº
Jerárquico	03
Docente	63
Administrativo	12
Total	78

Fuente: Base de datos de la I.E. Artemio del Solar Icochea

Para Behar (2008 p. 51) la muestra es “un subgrupo de la población; es decir el subconjunto de elementos que le pertenecen a esta”. Nuestra muestra estuvo conformada por 30 trabajadores de la I.E. Artemio del Solar Icochea, entre personal jerárquico, docente y administrativo. El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, porque la selección de la muestra fue a criterio de la investigadora, puesto que debido al aislamiento social que vivimos por el brote de la pandemia de COVID 19, la comunicación resultó más factible con ellos.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos sobre la relación entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar, se aplicó una encuesta para cada una de las variables. Según Santisteban (2014 p. 173), la encuesta “tiene una estructura lógica y rígida, permite la



adquisición de información a través de un cuestionario para conocer la opinión de las personas muestreadas sobre un tema específico”. Además esta técnica se aplica, como lo afirma Torres (s/f p. 4) “para obtener resultados que posteriormente serán trasladados a toda la población”.

El instrumento que se aplicó para la recolección de datos fue de dos cuestionarios con preguntas cerradas, este instrumento, es definido por Hernández et al (2014 p. 217) como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, el cual debe guardar coherencia con el planteamiento del problema e hipótesis”. El método de medición empleado fue la escala de Lickert, que en palabras de Behar (2008 p. 77) “es una escala ordinal y mide en cuánto a lo que es más favorable o desfavorable determinada actitud del encuestado”. Ambos instrumentos constan de 22 ítems cada uno.

La validez del instrumento se determinó a criterio de juicio de expertos, siendo el docente del área el validador de la metodología y un profesional de la especialidad, validador del contenido. La confiabilidad, para Ventura y Caycho (2017 p. 625) “tiene un efecto trascendental sobre la precisión de los resultados obtenidos”; en nuestra investigación; la confiabilidad de los instrumentos se determinó por la prueba estadística de Alfa de Cronbach, pues como refiere Taber, K. (2018) sirve para “evidenciar que los instrumentos contruidos se ajustan al propósito del proyecto de investigación”, estos resultados, con los datos de una muestra piloto de 10 docentes, fueron para la variable Liderazgo Pedagógico  $\alpha = 0,92$  y para Clima Organizacional  $\alpha = 0,93$ ; demostrando la fiabilidad de los instrumentos aplicados pues como refiere Frías - Navarro (2019 p. 4) “mientras más cercano esté el valor del alfa a 1 será mayor la consistencia interna de los ítems analizados”.

### **3.5. Procedimientos**

Los procedimientos realizados en el presente trabajo de investigación fueron: la formulación del problema de investigación, el recojo de la información bibliográfica de revistas indexadas, redacción de los objetivos, elaboración de la matriz de operacionalización de las variables, construcción de los instrumentos, validación y confiabilidad de los instrumentos. Se realizó las coordinaciones con la directora de la institución educativa (vía telefónica) para el permiso correspondiente de la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada. Posteriormente se aplicaron los cuestionarios a cada participante de forma virtual y/o llamada telefónica dada la situación actual que vive el país.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se utilizó el método de análisis descriptivo para mostrar los resultados implicados en los objetivos de la investigación.

También se empleó la estadística inferencial ya que como lo refiere Salazar y Del Castillo (2018 p.14) a través de ella se realiza “el análisis a una población teniendo en cuenta los datos y resultados obtenidos de la muestra”. Los datos obtenidos fueron procesados y tabulados, luego presentados en tablas y gráficos estadísticos en una base de datos de Microsoft Excel. Se aplicó las fórmulas de Pearson para determinar la asociación de las variables y la prueba de “t” de Student para determinar la significancia de las mismas.

### **3.7. Ética de la investigación**

Cortina y Martinez (2008 p.9) conciben a la ética como “el saber que intenta orientar las acciones de los seres humanos. Para el caso de nuestra investigación, se respetó la fuente de la información y discreción de los datos, solo para fines de la investigación. Se mantendrá la originalidad de los datos y sus tratamientos es confiable y sujeta a análisis externo.

#### IV. RESULTADOS

Luego de procesar estadísticamente los datos de los instrumentos, presentamos los resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación:

**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional en la I.E. Artemio Del Solar Icochea, Santa 2020.

Tabla 3

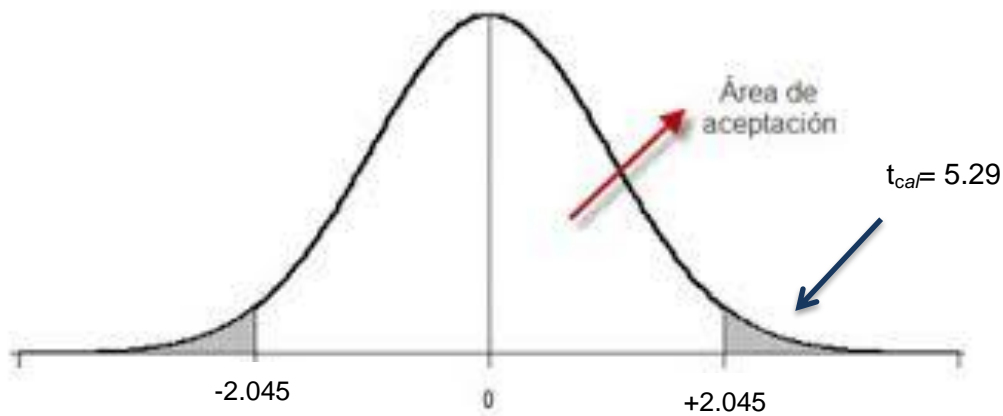
*Correlación entre las variables Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional*

Ho: No existe correlación significativa entre el Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, 2020

Correlación	Nivel de	Grado de	T Student
de Pearson	significancia	libertad	
0.74	0.05	29	$t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$

Fuente: Base de datos

**Interpretación:** De la tabla 3, se tiene que  $r_{xy} = +0.74$  lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación buena, además aplicando la Prueba “t” de Student, se obtuvo  $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$ , lo cual indica que la correlación existente es significativa entre las variables Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional.



*Figura 2.* Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la hipótesis de investigación

**Interpretación:** De la figura 2, como T Student por fórmula (5.29) es mayor a  $t_{tab} = 2.045$ , con 29 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis de investigación: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, 2020.

## De los objetivos específicos

**Objetivo específico 1:** Describir el nivel de liderazgo pedagógico en la I.E. Artemio del Solar Icochea

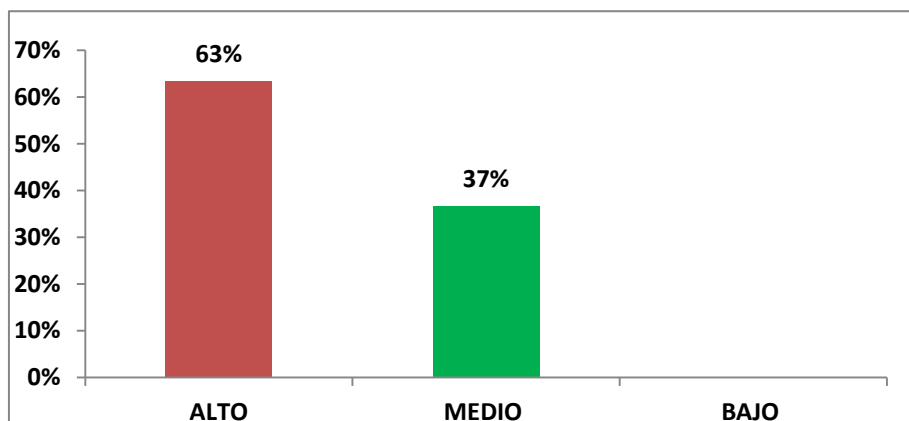
Tabla 4

*Distribución de frecuencias del nivel de Liderazgo Pedagógico en la I.E. Artemio del Solar Icochea*

Nivel	f	%
ALTO [84 – 110]	19	63 %
MEDIO [53 – 83]	11	37 %
BAJO [22 – 52]	0	0
Total	30	100%

Fuente: Base de datos

**Interpretación:** De la tabla 4 de la muestra encuestada, se observa que de los 30 encuestados, el 63% manifiestan que el liderazgo pedagógico se ubica en un nivel alto, el 37% medio y ninguno en el nivel bajo. Los resultados muestran que más de la mitad de encuestados ubica al Liderazgo Pedagógico en un nivel alto.



*Figura 3.* Distribución de frecuencias del nivel de Liderazgo Pedagógico en la I.E Artemio del Solar Icochea

**Interpretación:** De la figura 3, se observa que de los 30 encuestados, 19 de ellos que representa el 63% manifiestan que el Liderazgo Pedagógico se ubica en un nivel alto, mientras que 11 docentes, los cuales representan el 37% indicaron que el Liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel medio. Los resultados muestran que más de la mitad de encuestados ubica al Liderazgo pedagógico en un nivel alto.

**Objetivo específico 2:** Describir el nivel del Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea.

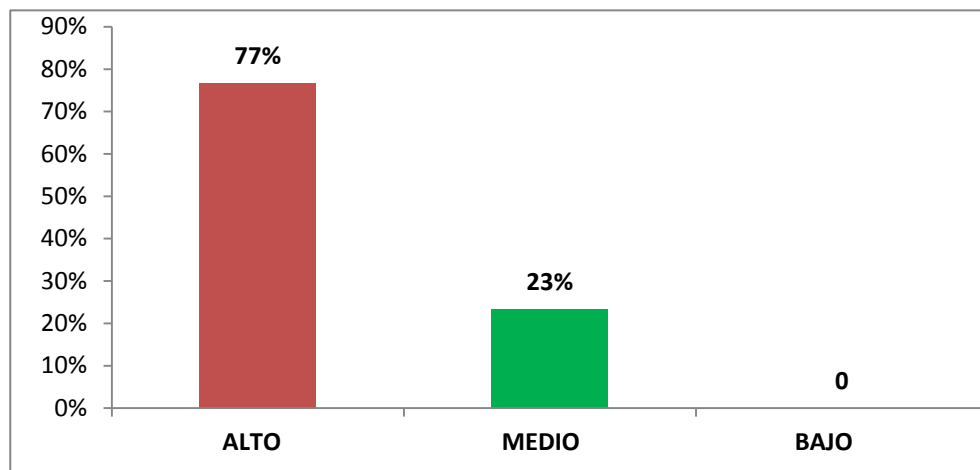
Tabla 5

*Distribución de frecuencias del nivel de Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea*

Nivel	f	%
Alto [84 – 110]	23	77%
Medio [53 – 83]	7	23%
Bajo [22 – 52]	0	0
Total	30	100%

Fuente: Base de datos

**Interpretación:** De la tabla 5, de la muestra encuestada, se observa que de los 30 encuestados, el 77% manifiestan que el clima organizacional se ubica en un nivel alto y el 23% en un nivel medio. Los resultados muestran que más de la mitad de encuestados ubica al Liderazgo pedagógico en un nivel alto.



*Figura 4.* Distribución de frecuencias del nivel de Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea

**Interpretación:** De la figura 4 podemos observar el número y porcentaje de la muestra encuestada, que de los 30 encuestados, 23 docentes que representan el 77% manifiestan que el clima organizacional se ubica en un nivel alto y 7 de ellos, los cuales representan el 23% indican que el nivel del Clima Organizacional en la institución educativa se ubica en un nivel medio. Los resultados muestran que más de la mitad de encuestados ubica al Clima Organizacional en un nivel alto.



**Objetivo específico 3:** Determinar la relación que existe entre la Dirección y el Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa 2020.

Tabla 6

*Correlación entre la dimensión Dirección y la variable Clima Organizacional*

---

Ho: No existe correlación significativa entre la dimensión Dirección y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, 2020

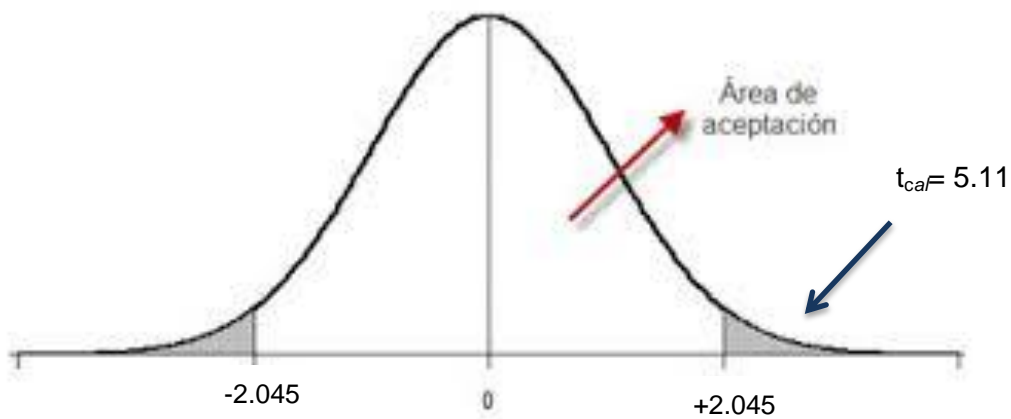
---

Correlación	Nivel de	Grado de	T Student
de Pearson	significancia	libertad	
0.75	0.05	29	$t_{cal} = 5.11 > t_{tab} = 2.045$

---

Fuente: Base de datos

**Interpretación:** De la tabla 6, se tiene que  $r_{xy} = +075$ , lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación muy buena, se obtuvo también  $t_{cal} = 5.11 > t_{tab} = 2.045$ , lo cual indica que la correlación existente es significativa entre las dimensión Dirección y la variable Clima Organizacional.



*Figura 5.* Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica

**Interpretación:** De la figura 5, como T Student por fórmula (5.11) es mayor a  $t_{tab} = 2.045$ , con 29 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis específica de investigación: Existe relación significativa entre la dimensión Dirección y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, 2020.

**Objetivo específico 4:** Determinar la relación que existe entre los Objetivos Educativos y el Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa 2020.

Tabla 7

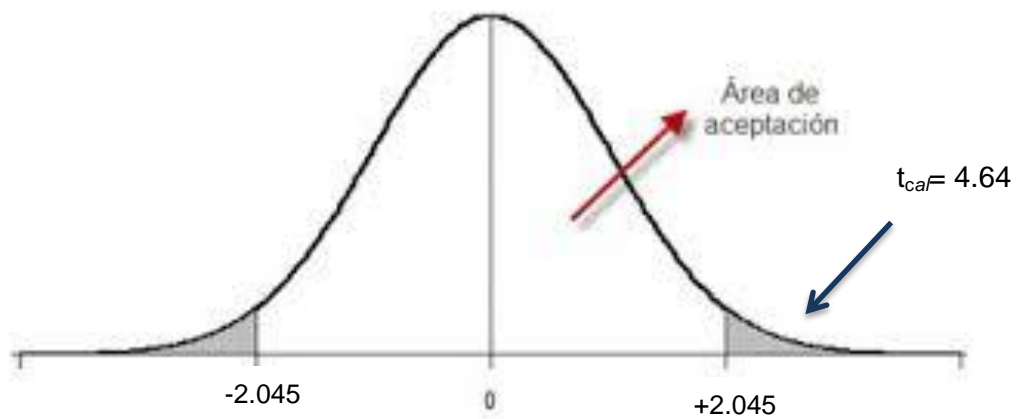
*Correlación entre la dimensión Objetivos Educativos y la variable Clima Organizacional*

Ho: No existe correlación significativa entre la dimensión Objetivos educativos y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea de Santa, 2020

Correlación	Nivel de	Grado de	T Student
de Pearson	significancia	libertad	
0.65	0.05	29	$t_{cal} = 4.64 > t_{tab} = 2.045$

Fuente: Base de Datos.

**Interpretación:** Se puede apreciar en la Tabla 7 que existe un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.65 lo que se interpreta como una correlación buena, además se obtuvo que  $t_{cal} = 4.64 > t_{tab} = 2.045$  lo que demuestra que la correlación es significativa entre la dimensión Objetivos Educativos y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar de Santa, 2020.



*Figura 6.* Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la segunda hipótesis específica

**Interpretación:** De la figura 6, como T Student por fórmula (4.64) es mayor a  $t_{tab} = 2.045$ , con 29 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis específica de investigación: Existe relación significativa entre la dimensión Objetivos educacionales y la variable Clima Organizacional en la

## V. DISCUSIÓN

Una vez procesados los datos en las tablas y figuras estadísticas se establece que:

De la tabla 3 y figura 2, se observa que la correlación entre las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa 2020 es positiva, buena ( $r_{xy} = +0.74$ ) y significativa ya que  $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$ . Resultados que guardan similitud con los hallados por Fernández (2017) quien en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima”, resalta que existe una buena correlación entre las variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» que se representa a través de un  $r = 0.789$ . Por su parte, León (2015), en su informe de investigación que lleva por título “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013” también identificó resultados similares, al demostrar que “el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente, esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena”; También Tsai, S. (2016), en su investigación titulada “Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers’ job involvement of elementary school.” llegó a la conclusión que “el liderazgo del director influye favorablemente en el clima organizacional de las escuelas y en el desempeño de los docentes pues estos demuestran comportamientos positivos en su labor. Todos estos resultados corroboran lo mencionado por Sierra (2016 p. 230) quien nos refiere que el líder “guía a los agentes educativos con la finalidad de optimizar el clima organizacional y por ende mejorar la calidad educativa” y también lo que sustenta Bolívar (2015 p.23) cuando afirma que todo líder pedagógico debe influenciar de manera equitativa en cada uno de los miembros de su escuela para encaminarla hacia el éxito. De ello, podemos inferir que la conexión ente

el liderazgo pedagógico y el clima organizacional favorecen positivamente el desarrollo de una institución educativa y lo encaminan hacia el logro de sus metas.

De la tabla 4 y figura 3, se observa que el 63% de los encuestados considera que el liderazgo pedagógico de la I.E. Artemio del Solar se ubica en un nivel alto, el 37% en un nivel medio y un 0,0% en el nivel bajo. Resultados que no guardan relación con los encontrados por Jaramillo (2019), que en su trabajo de investigación “Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala - 2018” se evidenció que el 60% de los encuestados ubica al liderazgo pedagógico en un nivel regular, el 30% en un nivel inadecuado y solo el 10% en un nivel adecuado; demostrándonos que más de la mitad de encuestados ubica el liderazgo pedagógico en un nivel regular. También se evidencia un resultado similar a lo hallado por Hidalgo (2016) en su investigación titulada “Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016”, pues concluye que el nivel de Liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 0755, es alto con un 16%, regular con un 41% y bajo y muy bajo con un 43%. Sin embargo, se evidencia una relativa semejanza con los hallados por Bobadilla (2017) en su tesis cuyo título es “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo”, pues se encontró que los institutos San Pedro y Franklin Roosevelt poseen un nivel bueno de la variable clima organizacional al pasar el 66,7% y alcanzar 71,35% respectivamente; mientras que los institutos Santiago Antúnez de Mayolo y Eugenio Paccelly están en el nivel regular, debido a que no logró pasar la división antes mencionada, al conseguir 64,57% y 56,93% respectivamente de los datos de la variable. Al respecto Fiallo et al (2015 p. 10) menciona que para cumplir con las expectativas de logro y que el liderazgo sea eficiente, se debe tomar decisiones oportunas para el equipo de trabajo promueva la participación total de todos sus integrantes. Se puede afirmar entonces que, para que exista un alto nivel de liderazgo pedagógico se debe trabajar colectivamente y

generar situaciones favorables con el fin de cumplir con las expectativas de la comunidad educativa.

De la tabla 5 y figura 4, se tiene que de los 30 encuestados, el 76.67% manifiestan que el clima organizacional de la I.E. Artemio del Solar se ubica en un nivel alto, el 23.33% en un nivel medio y un 0,0% en el nivel bajo. Estos resultados se ajustan a lo mencionado por García (2018 p. 6) quien nos dice que el clima organizacional “es la percepción que tienen los trabajadores sobre las relaciones interpersonales y el ambiente laboral los cuales impactan en el comportamiento de los mismos generando un cambio positivo en el desarrollo y crecimiento de la organización”. Tomando como referencia lo trabajado por Ortiz (2017) en su investigación que lleva por título “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017” para contrastar los resultados, podemos observar que la percepción de los docentes sobre el clima organizacional es: el 16,0% es deficiente, el 62,7% es regular, el 16,0% es bueno y el 5,3 % es excelente; resultados que no guardan mucha relación con los nuestros. Algo similar se evidencia al contrastar estos resultados con los encontrados por Ramos (2018) en su trabajo de investigación “El estilo del liderazgo del director y el clima institucional según los estudiantes, docentes de la Especialidad de Computación del VI al X ciclo - 2016- II del I.S.P. “José Salvador Caverro Ovalle” Huamanga Ayacucho”, constatamos que presentan marcadas diferencia, pues, la muestra encuestada conformada por docentes y estudiantes, el 59,7% opina que el clima institucional es inadecuado, el 7% señala que es regular y solo el 35% muestra conformidad con el nivel de clima institucional. Inferimos entonces que un buen clima organizacional permite que los trabajadores (docentes, directivos, estudiantes y padres de familia) se desenvuelvan de manera óptima en su ambiente laboral y ello contribuye a que la institución educativa alcance sus metas y objetivos.

De la tabla 6 y figura 5, se observa que la correlación entre la dimensión Dirección y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea, Santa 2020 es positiva, muy buena ( $r_{xy} = +0.75$ ) y significativa porque  $t_{cal} = 5.11 > t_{tab} = 2.045$ . Resultados que no guardan similitud con los

encontrados por Zans (2017) en su trabajo de investigación “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016” quien demostró que en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, se identifica un desempeño laboral bajo y un clima organizacional medianamente desfavorable; en la misma línea tenemos a Contreras y Jiménez (2016) quienes en su investigación “ Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, afirman que existe una clara tendencia hacia un estilo de liderazgo no deseable en un colegio de Cundinamarca lo que conlleva a ejercer prácticas docentes deficientes además el clima laboral y organizacional causa un permanente desagrado entre los docentes. Frente a ello García – Garnica (2018, p. 140) refiere que “la persona que ejerce la dirección genera un impacto directo en los docentes; en los procesos de planificación y ejecución del trabajo educativo como también en su compromiso y bienestar”. Por otro lado, Segredi et al (2015 p. 535) afirma que el director guía las acciones de su personal al cumplimiento de los objetivos; y estos se desarrollan, bajo un conjunto de “normas y procedimientos que regulan el trabajo (estructura organizacional)”. Mientras que Villa (2015 p. 10) considera que la meta del líder es impulsar el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores, definir metas en equipo enfocadas hacia una visión institucional, mostrando compromiso y respeto a todos los miembros de su organización. De esta manera, como dicen Souto y García (2018) el clima organizacional será el contexto donde los trabajadores demuestren su desempeño laboral; y en este contexto, según Pelaes, (2018, p. 42) se muestra el estilo de vida de una organización; si esta mejora entonces sus integrantes también demostrarán un desempeño óptimo. De lo mencionado, inferimos que la figura del director y su relación con el clima organizacional dentro de un sistema educativo repercute en el buen funcionamiento de este, pues el rol que este desempeñe para con su grupo de trabajo fortalecerá los vínculos y los encaminará hacia el fin próximo que es el desarrollo y alto nivel del centro educativo.



En la Tabla 7 y figura 6, se observa que existe un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.65 lo que se interpreta como una correlación buena, además se obtuvo que  $t_{cal} = 4.64 > t_{tab} = 2.045$  lo que demuestra que la correlación es significativa entre la dimensión Objetivos Educativos y la variable Clima Organizacional en la I.E. Artemio del Solar de Santa, 2020. Lo expuesto guarda relación con los resultados obtenidos por Ortiz (2017), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017” el cual demuestra “la existencia de una correlación positiva y muy alta entre el clima organizacional y desempeño docente ( rho de Spearman = 0,800)”. Sin embargo, resultados opuestos se demuestran en los hallados por Espinoza (2017) en su tesis titulada “Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016.” puesto que “en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte se obtuvo un puntaje promedio de 14.16 con una desviación estándar de 2.85 en las relaciones interpersonales de los docentes, lo que demuestra que el clima organizacional no es positivo y requiere que se mejore”. Citamos entonces a Freire y Miranda (2014 p. 13) quienes enfatizan la idea que cuando “el líder pedagógico centra su atención en la organización de buenas prácticas pedagógicas demuestra la capacidad de vincular los objetivos educativos con el desarrollo personal de los profesionales de la educación”. Mientras que Riveros y Grimaldo (2017 p. 182) consideran que “el apoyo, la ayuda y amistad que sienten los empleados en el trabajo; así como la tolerancia al conflicto, confianza y manejo de situaciones divergentes en su organización” son elementos fundamentales para mantener un clima organizacional. Y ello debe priorizar “el cumplimiento de los objetivos que pretende alcanzar la organización” Aarons & Sawitzk (2006 como se citó en Espinoza 2017 p. 133). Al respecto, Peruzzo et al (2019 p. 722) considera además que el clima organizacional engloba “un conjunto de comportamientos formales e informales esenciales para lograr los objetivos, pues afecta la motivación y el desempeño de los empleados”. Por ello se debe tener en cuenta además la práctica de “promover la participación de los miembros de una organización, en su totalidad a fin de cumplir con las

expectativas de logro” (Fiallo, et al 2015 p. 10). De lo mencionado, podemos afirmar que, en la Institución Educativa Artemio del Solar, existen objetivos educacionales bastante claros y definidos, además de un clima organizacional íntegro lo que se ve reflejado en el eficiente trabajo en equipo y los resultados positivos en pro del progreso de la educación santeña; por tanto se debe seguir promoviendo el trabajo coordinado, en equipo y trabajar uniendo criterios para lograr los objetivos trazados.

## VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó al finalizar este trabajo de investigación son las siguientes:

**Primera.** De acuerdo al objetivo general, se concluye que existe relación positiva, directa y buena entre las variables de liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea de Santa, esto porque  $r_{xy} = 0.74$  y como  $t_{cal} = 5.29 > t_{tab} = 2.045$  entonces es significativa.

**Segunda.** De acuerdo al primer objetivo específico, se concluye que el 63% de los docentes de la Institución Educativa Artemio Del Solar Icochea, manifiestan que existe un alto nivel de liderazgo pedagógico y el 37% lo consideran en un nivel medio.

**Tercera.** De acuerdo al segundo objetivo específico, se concluye que el 77% de los docentes de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, expresan que el nivel del clima organizacional es alto y un 23% considera que se encuentra en un nivel medio.

**Cuarta.** De acuerdo al tercer objetivo específico, se concluye que existe relación positiva, directa y muy buena entre la dimensión dirección y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, la cual se sustenta en el valor de que  $r_{xy} = 0.75$ , y como  $t_{cal} = 5.11 > t_{tab} = 2.045$  entonces la correlación es significativa.

**Quinta.** De acuerdo al cuarto objetivo específico, se concluye que existe relación positiva, directa y buena entre la dimensión objetivos educacionales y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea de Santa, esto porque  $r_{xy} = 0.65$  y como  $t_{cal} = 4.64 > t_{tab} = 2.045$  entonces la correlación es significativa.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera.** Al equipo directivo de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, seguir fortaleciendo los buenos resultados evidenciados a través de actividades que promuevan en la comunidad educativa, un buen ambiente de trabajo que fortalezca el desarrollo de la institución.

**Segunda.** Al personal directivo de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, realizar el monitoreo, evaluación e implementación pertinente de los objetivos educacionales y estructuras organizativas con el fin de optimizar su labor y continuar generando la participación de todos miembros de la comunidad educativa.

**Tercera.** A la comunidad educativa de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, conservar y fortalecer las buenas relaciones interpersonales manteniendo así un clima organizacional excelente y de esta manera el desempeño docente, directivo y estudiantil sea efectivo en bien de la institución educativa.

**Cuarta.** Al equipo directivo de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, identificar y reflexionar sobre los puntos débiles (nivel medio) de las dimensiones en estudio para que, de manera gradual y coherente, se fortalezcan y se asegure el cumplimiento de la visión institucional.

**Quinta.** A los docentes de la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea, incentivar el trabajo en equipo e implementar estrategias que coadyuven a mejorar la labor docente y el clima organizacional.

## REFERENCIAS

- Aranda, L. y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. (Tesis de maestría) Universidad Marcelino Champagnat. Perú
- Atoche-Rodríguez, K., Salazar-Pastrana, A., Durán-Pérez, A. (2016). Principals re-constructing their professional performance in elementary education: A participatory contribution within the educational system in Yucatan, Mexico. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 8, 17–25
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Colombia: Edición A.Rubeira. Editorial Shalom
- Benavides, N, Donoso-Díaz, S., Reyes, D. (2019). Directors at Chilean public schools seen from a performance framework. Directors at Chilean public schools seen from a performance framework. *Cadernos de Pesquisa*, 49 (173), 130 – 153
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Perason Educación
- Bernal, A., & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. N°. 67, pp. 55-70, ISSN: 1022- 6508, OEI/CAEU.
- Bodadilla, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú
- Bolívar, A. (2015). Assessing Pedagogical Leadership of Principals. A Review of the Frameworks and Instruments. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2) 15 – 39
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 361. Recuperado desde: <https://www.razonyfe.org/index.php/padresymaestros/article/view/5338/5138>
- Chiaveto, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.* (Tesis de maestría) Universidad de Rosario. Bogotá D.C. Colombia
- Contreras, T. (2016). Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado desde: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Cortina, A. y Martínez, E. (2008). *Ética.* Madrid España: Ediciones Akal S.A.
- Domingo, J. (2019) *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico.* Revista Mexicana de Investigación Educativa. 24(82), 897 – 911
- Erturk, A., Ziblim, L. (2020) Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85 (1) 1 – 22
- Espinoza, J. (2017). Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. (Tesis de maestría) Universidad Peruana Unión. Perú
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77) pp. 56 – 74
- Fernández, P. (2017). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. Innova Schools”, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Fiallo, D; Alvarado, P. y Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Académica Contribuciones a la Economía.* Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.htm>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)

- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- García-Garnica, M. (2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2018, 16(3), 139-156. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008>
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Hermsilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135 – 143
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, L. (2016). *“Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016”*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Iglesias A., Esperón, J., y Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana De Enfermería*, 34(1). Recuperado desde: <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Jaramillo, Y. (2019). *Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala-2018* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la institución educativa n° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, año 2013* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú

- Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela (2014) Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Maureira, O., Moforte, C., González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 34 (146), 134 – 153
- Maxwell, J. (2016). Liderazgo. Lo que todo líder necesita saber Nashville, Estados Unidos de América: Grupo Nelson
- Mehdipour y Mohebikia (2019). Participative leadership and organizational effectiveness and efficiency: teachers' opinions. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1), 1 - 13 Recuperado desde: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5065c9ae-cae0-4915-a866-aa39583dbcd7%40sdc-v-sessmgr01>
- Ministerio De Educación (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima
- Ñaña, C. (2017). Comportamiento organizacional: Manual Autoformativo Interactivo. Huancayo, Perú. Editorial Universidad Continental. Disponible en: <http://repositorio.continental.edu.pe/>
- Ortiz, N. (2017). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 “Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017* (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo. Perú
- Pelaes, O. (2018). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de grado) Universidad Nacional Mayor De San Marcos Facultad De Ciencias Administrativas. Perú.
- Peruzzo, H., Schunk, E., Batista, V., Fernandez, M., Maris, A., Silva, S. (2019). Organizational climate and teamwork at the Family Health Strategy, *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72 (3), 721 – 727



- Ramos, C. (2015). Los Paradigmas De La Investigación Científica .Avances En Psicología, 23(1), 9-17. Recuperado desde: <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Ramos, R. (2018). *El estilo del liderazgo del director y el clima institucional según los estudiantes, docentes de la Especialidad de Computación del VI al X ciclo - 2016- II del I.S.P. "José Salvador Cavero Ovalle" Huamanga, Ayacucho* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Ritacco, M. y Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 24 (81), 385 – 402
- Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017) Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*. 11(2), 179 – 188.
- Romero, E., Souto, L. y García, I. (2018). "Propuesta de procedimiento de medición del clima organizacional de servidores públicos. Caso Ecuador.", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (abril 2018). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/clima-organizacional-ecuador.html>
- Santisteban, E. (2014). Metodología de la Investigación científica. Cuba: Editorial Académica Universitaria (Edacun)
- Segredo, A. Rigñack, L. García, R., Perdomo, I., León, P., García, A. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. 29(3), 532 – 542
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*. 81, 11 – 128
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *CrossMark*. 48 (2), 1273 – 1296

- Torres, M. (Sin fecha). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Boletín Electrónico N° 03. Guatemala: Facultad de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Tsai, S. (2016) *Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers' job involvement of elementary school*. Universidad Nacional Normal de Kaohsiung. Taiwán.
- Ventura, J., Caycho, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales, niñez y juventud*. 15(1), 625 – 627. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=773/77349627039>
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, 0 (361), 6-11. Recuperado desde: <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Nicaragua.

## Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
<b>V<sub>x</sub>: LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	La interrelación existente entre líderes y colaboradores en los distintos escenarios de acción; dicha relación está basada en la reciprocidad del trabajo la cual no debe ser impuesta sino por el contrario debe primar la libertad de una participación mutua para alcanzar logros significativos. (Capaul, 2016, p. 240)	Es el proceso de influencia que una persona ejerce sobre un grupo y debe centrarse en promover el trabajo docente enfocándose en las metas educacionales y en mejorar la motivación, participación, capacidades, compromiso y trabajo en equipo.	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega responsabilidades a los miembros de la I.E.</li> <li>- Dirige los equipos de trabajo.</li> <li>- Utiliza su autoridad como una medio para conseguir el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Propicia el trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación empática</li> <li>- Comunicación horizontal</li> <li>- Capacidad de escucha</li> </ul>	01, 02 03, 04 05, 06  07, 08 09, 10 11,12 13,14	<b>Ordinal</b>  Con respuestas del tipo <b>Likert</b>  <b>ALTO</b> [ 84 - 110] <b>MEDIO</b> [ 53 - 83] <b>BAJO</b> [ 22 - 52]
			Objetivos educacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de autoridad para definir objetivos organizacionales</li> <li>- Toma de decisiones pertinentes al logro de los objetivos planteados.</li> <li>- Compromiso con los objetivos de la I.E.</li> <li>- Cumplimiento de responsabilidades asumidas.</li> </ul>	15, 16 17, 18 19, 20 21, 22	
<b>V<sub>y</sub>: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Es la apreciación de los trabajadores respecto a aspectos estructurales, interrelaciones personales y ambiente laboral que influyen directamente en la conducta de empleados y generan un cambio en el crecimiento productivo de sus actividades y de la organización. (García 2018, p. 6)	Conjunto de comportamientos esenciales de un grupo de personas dentro de una organización donde los valores, actitudes y el entorno laboral, enfocados en un sistema organizacional, son determinantes para el óptimo desempeño de los trabajadores y el desarrollo de la organización.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Participación activa</li> <li>- Infraestructura</li> </ul>	1, 2 3, 4,5 6, 7, 8 9,10	
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Integración</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Identidad con la institución</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>	11, 12 13, 14 15, 16 17, 18 19, 20 21, 22	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Pedagógico

CÓDIGO

I.E.: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Nivel: \_\_\_\_\_

### Estimado (a) docente:

Este cuestionario tiene como propósito recoger información para fines de investigación sobre el *Liderazgo Pedagógico* de la I.E. donde usted labora. Es de carácter anónimo y los resultados serán estrictamente confidenciales, por ello le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

**INSTRUCCIÓN GENERAL:** Lea cuidadosamente los enunciados y marque con un aspa (X) la opción que considere conveniente, según se indica:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS				
	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: DIRECCIÓN</b>					
01	El personal directivo promueve la participación de todo el personal en diversas actividades.				
02	El personal directivo conoce y utiliza las capacidades profesionales de los profesores.				
03	El personal directivo lidera al equipo por aceptación del grupo.				
04	El personal directivo asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución				
05	El personal directivo monitorea constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.				
06	El personal directivo promueve acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la I.E.				
07	El personal directivo influye en el buen funcionamiento de los equipos de docentes				
08	El personal directivo facilita y apoya el trabajo en equipo.				
09	Los directivos muestran empatía con los miembros de la I.E.				
10	El personal directivo se esfuerza en conocer las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada trabajador de la I.E.				
11	El equipo directivo establece una comunicación flexible entre los miembros de la comunidad educativa.				
12	El equipo directivo solicita a los docentes sugerencias sobre temas de la institución para la mejora del mismo.				
13	El equipo directivo antes tomar una decisión, hace participar al personal docente, administrativo y padres de familia.				
14	El equipo directivo toma decisiones de interés común sin consultar a los demás				
<b>DIMENSIÓN 2: OBJETIVOS EDUCACIONALES</b>					
15	Los cambios promovidos por el equipo directivo responden a las necesidades del entorno y a los objetivos planteados.				
16	El equipo directivo promueve la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica.				
17	El equipo directivo busca el consenso para la toma de decisiones				
18	El equipo directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
19	Se observa un alto grado de compromiso laboral.				
20	La gestión del equipo directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos utilizados para el logro de objetivos.				
21	El personal directivo cumple eficientemente con sus funciones y responsabilidades asignadas.				
22	El personal directivo realiza el seguimiento y monitoreo a los miembros de la comunidad educativa.				

¡Muchas gracias!

## Ficha Técnica del Instrumento

1. **NOMBRE** : Cuestionario de preguntas cerradas
2. **AUTORA** : Flor Soledad Morillo Cosme
3. **AÑO** : 2020
4. **ADMINISTRACIÓN** : Individual.
5. **DURACIÓN** : 10 minutos.
6. **NIVEL DE APLICACIÓN** : Docentes y directivos del nivel secundario de la I.E. Artemio del Solar Icochea.
7. **FINALIDAD** : Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea.
8. **MUESTRA** : 28 docentes y 02 directivos.
9. **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:**

Respecto a la validación del instrumento se consideró el método de consulta a expertos; fue validado por un experto magister con experiencia en el área y también por el docente metodólogo de la asignatura. En cuanto a su confiabilidad, será determinada por la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas a una muestra piloto de 10 docentes del nivel secundario cuyos resultados serán sometidos a la prueba estadística de Alfa Cronbach.
10. **DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento consta de 22 ítems orientados en dos dimensiones, la primera de ellas es DIRECCIÓN y tiene catorce (14) ítems y la segunda es OBJETIVOS EDUCACIONALES, con ocho (8) ítems; considerando la

escala de valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

#### 11. MATERIALES QUE SE REQUIERE PARA SU APLICACIÓN:

- Hojas impresas con el instrumento.
- Lápiz o lapicero.
- Borrador o corrector.
- Conexión virtual con los docentes a través de videollamadas.

Para su procesamiento los puntajes obtenidos a nivel de dimensiones y a nivel de variable se tomaron en cuenta los siguientes baremos:

<b>Nivel</b>	<b>Dirección</b>	<b>Objetivos educacionales</b>	<b>Variable Liderazgo Pedagógico</b>
Alto	[54 - 70]	[33 – 40]	[84 - 110]
Medio	[34 - 53]	[21 – 33]	[52 - 83]
Bajo	[14 - 33]	[8 - 20]	[22 - 52]

## Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Clima Organizacional

I.E.: \_\_\_\_\_  
 Nivel: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

<b>CÓDIGO</b>

**Estimado (a) docente:**

Este cuestionario tiene como propósito recoger información para fines de investigación sobre el *Clima Organizacional* de la I.E. donde usted labora. Es de carácter anónimo y los resultados serán estrictamente confidenciales, por ello le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

**INSTRUCCIÓN GENERAL:** Lea cuidadosamente los enunciados y marque con un aspa (X) la opción que considere conveniente, según se indica:

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
01	La organización y el funcionamiento de la institución educativa posibilitan un trabajo ordenado y eficaz.					
02	El Proyecto Educativo de la Institución es aceptado por la comunidad educativa.					
03	Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales					
04	Las estructuras organizativas, reuniones colegiadas; apoyan y facilitan el trabajo de los docentes en las aulas.					
05	Existe apoyo mutuo entre los docentes para realizar un trabajo.					
06	La comunidad educativa se siente comprometida en los quehaceres de la institución.					
07	Cada miembro de la institución se esfuerza por realizar eficientemente su trabajo.					
08	El personal directivo se preocupa por cumplir con las normas, directivas y reglamentos para realizar una buena gestión institucional.					
09	La infraestructura facilita el trabajo que realizan los miembros de la I.E.					
10	Se cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar acabo el trabajo docente en forma óptima.					
<b>DIMENSIÓN 2: RELACIONAES INTERPERSONALES</b>						
11	Se pueden expresar ideas sin temor al rechazo o burlas.					
12	Existe tolerancia a los puntos de vista divergentes de los miembros de la comunidad educativa.					
13	Se evidencia integración entre los miembros de la comunidad educativa.					
14	Se trabaja en conjunto para resolver los problemas de la institución.					
15	Asumen actitudes conciliadoras frente a un problema					
16	Se trabaja dentro de un clima de cordialidad y respeto.					
17	Se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución.					
18	Usted se siente parte importante de esta institución educativa.					
19	Considera que la realización de sus actividades profesionales tienen un impacto positivo en la I.E.					
20	Presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.					
21	Valoran su labor docente , directivo y/o administrativo.					
22	Reconocen su esfuerzo y dedicación					

**¡Muchas gracias!**

## Ficha Técnica del Instrumento

- 1. NOMBRE** : Cuestionario de preguntas cerradas
- 2. AUTORA** : Flor Soledad Morillo Cosme
- 3. AÑO** : 2020
- 4. ADMINISTRACIÓN** : individual.
- 5. DURACIÓN** : 10 minutos.
- 6. NIVEL DE APLICACIÓN** : Docentes y directivos del nivel secundario de la I.E. Artemio del Solar Icochea.
- 7. FINALIDAD** : Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en la I.E. Artemio del Solar Icochea.
- 8. MUESTRA** : 28 docentes y 02 directivos.

### **9. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:**

Respecto a la validación del instrumento se consideró el método de consulta a expertos; fue validado por un experto magister con experiencia en el área y también por el docente metodólogo de la asignatura. En cuanto a su confiabilidad, será determinada por la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas a una muestra piloto de 10 docentes del nivel secundario cuyos resultados serán sometidos a la prueba estadística de Alfa Cronbach.

### **10. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento consta de 22 ítems orientados en dos dimensiones, la primera de ellas es ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y tiene catorce (10) ítems y la segunda es RELACIONES INTERPERSONALES, con ocho (12) ítems; considerando la escala de valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).



## 11. MATERIALES QUE SE REQUIERE PARA SU APLICACIÓN:

- Hojas impresas con el instrumento.
- Lápiz o lapicero.
- Borrador o corrector.
- Conexión virtual con los docentes a través de videollamadas.

Para su procesamiento los puntajes obtenidos a nivel de dimensiones y a nivel de variable se tomaron en cuenta los siguientes baremos:

<b>Nivel</b>	<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Variable Clima Organizacional</b>
Alto	[40 - 50]	[36 - 60]	[84 – 110]
Medio	[25 - 39]	[29 - 35]	[53 - 83]
Bajo	[10 - 24]	[12 - 28]	[22 - 52]

### Anexo 3: Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

#### Validez de juicio de expertos Matriz de validación del instrumento

##### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de preguntas cerradas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Liderazgo pedagógico	Dirección	Delega responsabilidades a los miembros	1. El personal directivo promueve la participación de todo el personal en diversas actividades								X		X				
			2. El personal directivo conoce y utiliza las capacidades profesionales de los profesores.								X		X				
		Dirige los equipos de trabajo	3. El personal directivo lidera al equipo por aceptación del grupo.						X		X		X				
			4. El personal directivo asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución								X		X				
		Utiliza su autoridad como un medio para conseguir el cumplimiento de los objetivos.	5. El personal directivo monitorea constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.								X		X		X		
			6. El personal directivo promueve acciones y										X		X		





### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de preguntas cerradas

**OBJETIVO:** Recoger información respecto a la variable Liderazgo pedagógico.

**DIRIGIDO A:** Directivos y docentes de la I.E. Artemio del Solar Icochea

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** AGUILAR BALTA ROXANA MARUJA

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** Magister en Docencia y Gestión Educativa

*R. Aguilar B*

Aguilar Balta Roxana Maruja

DNI: 42237994

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa (X) en el casillero que corresponda.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de preguntas cerradas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima organizacional	Estructura organizacional	Organización	1. La organización y el funcionamiento de la institución educativa posibilitan un trabajo ordenado y eficaz.						X					X		X		
			2. El Proyecto Educativo de la Institución es aceptado por la comunidad educativa.							X				X		X		
		Trabajo en equipo	3. Se fomentan el trabajo cooperativo para alcanzar objetivos institucionales											X		X		
			4. Las estructuras organizativas, reuniones colegiadas; apoyan y facilitan el trabajo de los docentes en las aulas.									X				X		
			5. Existe apoyo mutuo entre los docentes para realizar un trabajo.											X		X		
		Participación activa	6. La comunidad educativa se siente comprometida en los quehaceres de la									X		X		X		



	<b>Identidad con la I.E.</b>	17. Se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución.									X		X		
		18. Usted se siente parte importante de esta institución educativa.									X		X		
	<b>Actitud proactiva</b>	19. Considera que la realización de sus actividades profesionales tienen un impacto positivo en la I.E.									X		X		
		20. Presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.									X		X		
	<b>Reconocimiento</b>	21. Valoran su labor docente, directivo y/o administrativo.									X		X		
		22. Reconocen su esfuerzo y dedicación.									X		X		

*R. Aguilar*

Aguilar Baltá Roxana Maruja  
DNI: 42237994



## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de preguntas cerradas

**OBJETIVO:** Recoger información respecto a la variable Clima organizacional

**DIRIGIDO A:** Directivos y docentes de la I.E. Artemio del Solar Icochea

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** AGUILAR BALTA ROXANA MARUJA

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** Magister en Docencia y Gestión Educativa

Aguilar Balta Roxana Maruja  
DNI: 42237994

**Fuente:** Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

**NOTA:** Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa (X) en el casillero que corresponda.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020

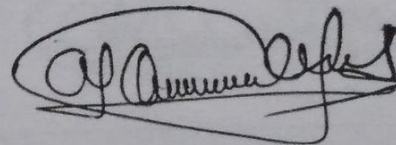
**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de preguntas cerradas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES								
				Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta										
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
Liderazgo pedagógico	Dirección	Delega responsabilidades a los miembros	1. El personal directivo promueve la participación de todo el personal en diversas actividades						X						X			X							
			2. El personal directivo conoce y utiliza las capacidades profesionales de los profesores.										X												
		Dirige los equipos de trabajo	3. El personal directivo lidera al equipo por aceptación del grupo.										X							X			X		
			4. El personal directivo asume un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución																	X					
		Utiliza su autoridad como un medio para conseguir el cumplimiento de los objetivos.	5. El personal directivo monitorea constantemente las funciones que deben realizar los docentes.										X							X			X		
			6. El personal directivo promueve acciones y estrategias para alcanzar la																	X					



			del personal para fortalecer la práctica pedagógica.																
<b>Toma de decisiones pertinentes al logro de los objetivos planteados.</b>			17. El equipo directivo busca el consenso para la toma de decisiones																
			18. El equipo directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.									X							
<b>Compromiso con los objetivos de la I.E.</b>			19. Se observa un alto grado de compromiso laboral.																
			20. La gestión del equipo directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos utilizados para el logro de objetivos.									X							
<b>Cumplimiento de responsabilidades asumidas.</b>			21. El personal directivo cumple eficientemente con sus funciones y responsabilidades asignadas.																
			22. El personal directivo realiza el seguimiento y monitoreo a los miembros de la comunidad educativa.									X							



Alvarez Carrillo Nicolas  
DNI: 32736800

### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de preguntas cerradas

**OBJETIVO:** Recoger información respecto a la variable Liderazgo pedagógico.

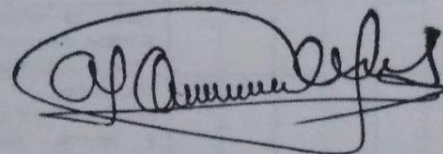
**DIRIGIDO A:** Directivos y docentes de la I.E. Artemio del Solar Icochea

#### VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** ALVAREZ CARRILLO NICOLAS

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** Doctor en Educación



---

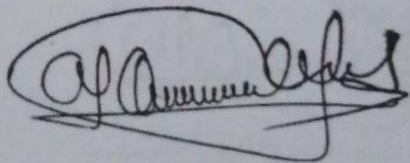
Alvarez Carrillo Nicolas  
DNI: 32736800

**Fuente:** Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo  
**NOTA:** Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa (X) en el casillero que corresponda.





	Identidad con la I.E.	17. Se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución.										X		X			
		18. Usted se siente parte importante de esta institución educativa.											X		X		
	Actitud proactiva	19. Considera que la realización de sus actividades profesionales tienen un impacto positivo en la I.E.											X		X		
		20. Presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo.											X		X		
	Reconocimiento	21. Valoran su labor docente, directivo y/o administrativo.											X		X		
		22. Reconocen su esfuerzo y dedicación.											X		X		



Alvarez Carrillo Nicolas  
DNI: 32736800



### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de preguntas cerradas

**OBJETIVO:** Recoger información respecto a la variable Clima organizacional

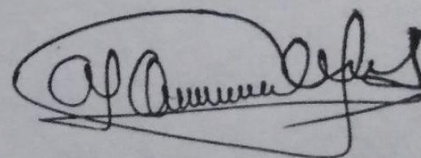
**DIRIGIDO A:** Directivos y docentes de la I.E. Artemio del Solar Icochea

#### VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** ALVAREZ CARRILLO NICOLAS

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** Doctor en Educación



Alvarez Carrillo Nicolas  
DNI: 32736800

**Fuente:** Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo  
**NOTA:** Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa (X) en el casillero que corresponda.

## Confiabilidad del instrumento

### Análisis de confiabilidad del instrumento

		LIDERAZGO PEDAGÓGICO																						
DATOS	DIMENSIÓN 1: DIRECCIÓN														DIMENSIÓN 2 : OBJETIVOS EDUCACIONALES								SUMATORIA	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22		
E1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	79	
E2	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	5	2	4	5	4	5	82	
E3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	76	
E4	3	3	5	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	59	
E5	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	4	82	
E6	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	2	5	4	5	4	96	
E7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	82	
E8	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	75	
E9	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	70	
E10	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	2	5	4	4	2	5	5	4	5	93	
VAR(12,24)	0.56	0.41	0.69	0.29	0.4	0.41	0.4	0.81	0.6	0.76	0.64	0.65	0.36	0.84	0.41	0.64	0.84	0.24	0.6	0.64	0.56	0.49	101.64	

### Ecuación de Alfa de Cronbach

k	22
Suma de VAR de cada ítem	12,24
Suma de VAR total	101,64

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left( 1 - \frac{12,24}{101,64} \right)$$

$$\alpha = 0,92$$

CLIMA ORGANIZACIONAL																							
DATOS	DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES										Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22
E1	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	91
E2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	88
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	85
E4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	65
E5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	82
E6	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	95
E7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
E8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	81
E9	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	70
E10	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	95
VAR(9,73)	0.21	0.36	0.36	0.89	0.76	0.16	0	0.36	0.24	0.56	1.44	0.85	0.29	0.16	0.36	0.16	0.24	0.4	0.4	0.24	0.64	0.65	87.81

### Ecuación de Alfa de Cronbach

k	22
Suma de VAR de cada ítem	9,73
Suma de VAR total	87,81

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left( 1 - \frac{9,73}{87,81} \right)$$

$$\alpha = 0,93$$

#### **Anexo 4: Cálculo del tamaño de la muestra**

**Población:** En la investigación se consideró una población finita conformada por 78 trabajadores de la I.E. Artemio del Solar, entre personal jerárquico, docente y administrativo.

**Muestra:** Para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico de tipo intencional porque la selección de la muestra fue a criterio de la investigadora, puesto que debido al aislamiento social que vivimos por el brote de la pandemia de COVID 19, la comunicación resultó más factible con este grupo, quedando conformada por 30 docentes.

## Anexo 5: Autorización de la Institución donde se aplicó la Investigación

"Año de la universalización de la salud"

**SOLICITO:** Autorización para la aplicación de cuestionarios al personal docente y administrativo de la I.E. "Artemio del Solar Icochea"

Lic. Mirtha Custodio Cerna  
**DIRECTORA DE LA I.E. "ARTEMIO DEL SOLAR ICOCHEA"**  
Presente.

Yo, Flor Soledad Morillo Cosme, identificada con DNI N° 42636663 Y DOMICILIADA EN Av. Perú Mz. 4 Lt. 21 P.J. Esperanza Alta, con el debido respeto me presento ante usted y expongo:

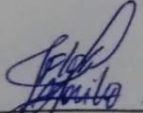
Que siendo estudiante de post grado de la Universidad Cesar Vallejo y habiendo elaborado el proyecto de tesis "Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020" y debiendo obtener los datos necesarios para continuar con la investigación, solicito la autorización para aplicar dos cuestionarios al personal docente y administrativo de la institución que Ud. Dirige.

Espero acceda a mi petición y agradezco anticipadamente su atención al presente.

Chimbote, 22 de junio de 2020

Recibido  
Santa, 25 de Junio del 2020  
Se le concede la autorización a  
Flor Morillo, para la  
aplicación de 02 cuestionarios  
al personal de la Institución.



  
Flor Soledad Morillo Cosme  
DNI N° 42636663

## Anexo 6: Declaración Jurada de Autoría y Autorización para la publicación del Artículo Científico

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Flor Soledad Morillo Cosme, egresada del Programa Maestría en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI 42636663, con el artículo titulado:

Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa, 2020

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente en ninguna revista.
- 4) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena), o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuera aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento, en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la universidad.

Nuevo Chimbote, 07 de noviembre de 2020



.....  
Morillo Cosme Flor Soledad  
DNI: 42636663

## Anexo 9: Declaratoria de originalidad del autor

### Declaratoria de autenticidad

Yo Flor Soledad Morillo Cosme, estudiante de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo Filial Chimbote, declaro que el trabajo académico titulado "Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa, 2020", presentado en 84 folios, para la obtención del grado académico de Maestra en Docencia y Gestión Educativa, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente 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 determinan el procedimiento disciplinario.

Chimbote, 07 de noviembre de 2020



Morillo Cosme Flor Soledad  
DNI: 42636663