



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Liderazgo distribuido y desarrollo organizacional en una institución  
educativa de José Leonardo Ortiz**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Campos Bobadilla, Juan Gabriel (orcid.org/0000-0002-2893-3377)

**ASESOR:**

Mg. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben (orcid.org/0000-0001-5657-0799)

**CO-ASESORA:**

Dra. Sialer Alarcón, Jannet Alicia (orcid.org/0000-0001-9943-755X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

**CHICLAYO – PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a nuestro Dios Todopoderoso quien hizo realidad tan lindo sueño. Así mismo, a mis padres Dridalina y César los cuales mostraron su apoyo incondicional en todo momento y de una manera muy especial a Luciana por su infinito amor y cuidado.

## Agradecimiento

A Hermógenes Campos Díaz, yo sé que siempre estaba en tus oraciones. Muchas gracias papá.

Mi eterno agradecimiento y cariño a la Dr. Clara Bobadilla Asenjo, mi profesora, mi tía querida, quien desde que era un niño se preocupó y veló por mis estudios.

## Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de abreviaturas.....	v
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2. Variables y Operacionalización .....	15
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos .....	16
3.6. Método de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN .....	23
VI. CONCLUSIONES.....	28
VII. RECOMENDACIONES .....	30
REFERENCIAS .....	31
ANEXOS	

## **Índice de abreviaturas**

LD: Liderazgo distribuido

DO: Desarrollo organizacional

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Percentage de las dimensiones del Liderazgo distribuido .....	18
<b>Tabla 2</b>	Percentage de las dimensiones del Desarrollo organizacional .....	19
<b>Tabla 3</b>	Percentage de la variable Liderazgo distribuido .....	20
<b>Tabla 4</b>	Percentage de la variable Desarrollo organizacional .....	20
<b>Tabla 5</b>	Correlación entre Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional .....	21
<b>Tabla 6</b>	Prueba de normalidad .....	22
<b>Tabla 7</b>	Estadísticas de confiabilidad de la variable Liderazgo distribuido .....	84
<b>Tabla 8</b>	Estadísticas de los items de test del Liderazgo distribuido.....	85
<b>Tabla 9</b>	Estadísticas de confiabilidad de la variable Desarrollo organizacional ....	89
<b>Tabla 10</b>	Estadísticas de los items de test del Desarrollo organizacional .....	90

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Diagrama de diseño correlacional. ....	14
<b>Figura 2</b>	Diagrama de dispersión del LD y DO. ....	20
<b>Figura 3</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Formal y el DO. ....	93
<b>Figura 4</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Pragmática y el DO. ....	93
<b>Figura 5</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Estratégica y el DO. ....	94
<b>Figura 6</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Incremental y el DO. ....	94
<b>Figura 7</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Oportuna y el DO. ....	95
<b>Figura 8</b>	Diagrama de dispersión entre la dimensión Cultural y el DO.....	95

## Resumen

El objetivo general fue establecer la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz del nivel secundario. Esta investigación aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y no experimental, con un alcance correlacional y diseño transeccional correlacional causal. La técnica que se utilizó fue la encuesta, aplicando la herramienta cuestionario para cada variables. La población estuvo conformada por 41 docentes. Los resultados sugirieron que el colectivo docente catalogó al Liderazgo distribuido con una tendencia al nivel regular (71%), con un nivel bajo (27%) y solo el (2%) lo consideró alto. De igual manera, se percibió al Desarrollo organizacional con una inclinación hacia lo regular (73%), seguido por un (15%) que lo estimó alto y un (12%) con un nivel bajo. El análisis de correlación Rho Spearman entre las variables mostró un valor de 0,773, validando así la hipótesis con una relación positiva alta entre el liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional en una institución educativa.

**Palabras Clave:** Organización educativa, liderazgo distribuido, desarrollo organizacional.

## **Abstract**

The general objective was to establish the relationship between distributed leadership and organizational development in an educational institution in the district of José Leonardo Ortiz at the secondary level. This research applied a quantitative, basic and non-experimental approach, with a correlational scope and a causal-correlational cross-sectional design. The technique used was the survey, applying the questionnaire tool for each variable. The population consisted of 41 teachers. The results suggested that the teaching group classified Distributed Leadership with a tendency to the regular level (71%), with a low level (27%) and only (2%) considered it high. In the same way, Organizational Development was perceived with an inclination towards the regular (73%), followed by (15%) who estimated it high and (12%) with a low level. The Rho Spearman correlation analysis between the variables showed a value of 0.773, thus validating the hypothesis with a high positive relationship between distributed leadership and organizational development in an educational institution.

**Keywords:** Educational organization, distributed leadership, organizational development.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Smith (2019) sugiere que el desarrollo organizacional se establece como la estrategia basada en un cambio factible para las escuelas en contextos emergentes que se caracterizan por sus transformaciones rápidas y continuas en los que se espera que ellas asuman una responsabilidad cada vez mayor por sí mismas pues, a juicio de Seondra & Kristianus (2021), las escuelas son un sistema abierto y un sistema no puede permanecer estático. Es así que Maureira (2018) afirma que las instituciones educativas, como toda organización, buscan su desarrollo e innovación mostrándose de forma directa en los logros escolares que son esencialmente alcanzados a través del liderazgo del director, aunque este estilo tienda a darle importancia al aporte individual y el nivel jerárquico.

Además, Pérez et al. (2018) sostienen que estas enfrentan desafíos constantes para establecerse en el mundo actual pues integran los pilares del conocimiento de la sociedad. Por ende, su grado de responsabilidad es muy importante porque están estrechamente ligadas a la formación del ser humano la cual requiere de procesos directivos muy complejos argumentan Villarreal & Zayas (2021).

Sin embargo, Nellitawati (2019) advierte que este panorama parece estar cambiando debido a que el trabajo de enseñanza actual exige utilizar todas las capacidades de liderazgo no solo de la plana directiva sino también de los docentes incluso de los mismos estudiantes. De esta manera, Meza et al. (2022) señalan que el liderazgo educativo tiende a dejar atrás el grado de responsabilidad que recae solo en el líder y busca distribuirla generando así una forma de liderazgo que involucra no solo el accionar del componente directivo sino que amplía su campo hacia toda la comunidad educativa. Este tipo de relacionamiento y cooperación eficiente forma parte esencial en la realización de los objetivos individuales y organizacionales señalan Saavedra et al. (2018).

El nuevo enfoque planteado por las Naciones Unidas (2017) con el objetivo de conseguir un desarrollo sostenible por medio de una educación de calidad está siendo asimilado por el Ministerio de Educación (2021) pues define que en el ámbito educativo nacional el talento humano y su interacción cobra gran

importancia pues influye directamente en la forma de ofrecer un servicio educativo de calidad, es por eso que para incrementar el desarrollo del talento humano es imprescindible que la directiva implemente un liderazgo distribuido pues fomenta los vínculos entre la directiva y los docentes. Este proceso de cambio y desarrollo, en palabras de Hasan (2018), debe estar sustentado en el conocimiento y razonamiento constructivo de cada uno de los integrantes de la organización.

Zada (2022) plantea que este desarrollo reside en el aprendizaje continuo de los empleados enfocándose en sus capacidades tomando al liderazgo como su prioridad estratégica. Por ese motivo, principalmente en Lambayeque, tanto en la escuela urbana como rural no se pueden generar errores o decepciones con respecto al rol de las autoridades institucionales quienes lideran la formación eficiente de los estudiantes en el contexto del desarrollo educativo. Sin embargo, las escuelas rurales parecen estar en desventaja debido a la deficiencia en las capacidades del directivo de la escuela y las responsabilidades de los docentes enfatizan Pérez et al.(2022).

En busca de establecer un panorama claro acerca de la dinámica educativa local se examinó una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz. Al considerar la situación de la institución sobre el desenvolvimiento del liderazgo distribuido se detectó que el grado de colaboración de los docentes hacia temas pedagógicos aparentemente está degradando el nivel de aprendizaje, por otro lado, se hace mucho énfasis al exceso de carga docente denotándose así una gran dificultad para delegar y asumir responsabilidades. En cuanto al desarrollo organizacional, se presentó un déficit en el proceso de intervención activa para llevar a cabo los objetivos institucionales pues son obstaculizados por la falta de organización al realizar los proyectos colaborativos.

Entonces, es imprescindible conocer cómo se relaciona estos constructos pues a criterio de Al (2020), un liderazgo adaptado eficientemente contribuye de manera esencial al desarrollo organizacional, de esta forma se plantea: ¿De qué manera el liderazgo distribuido se relaciona con el desarrollo organizacional?.

Es así que el siguiente estudio se justificó, a criterio de Fernández (2020), metodológicamente mediante la creación de instrumentos de medición, que buscan

establecer un sistema estructural que se adecue al contexto de la realidad educativa peruana local. En ese sentido, se facilitó a la organización un diagnóstico pertinente y viable a partir de acciones que sistematizan procedimientos que han sido validados lo cuales servirán para llegar a un nivel óptimo de desarrollo. En el aspecto práctico, se generó la oportunidad de optimizar la interacción entre la directiva y los docentes lo cual repercutirá beneficiosamente en los estudiantes fomentando el desarrollo educativo en la comunidad. En lo social, sirvió como una dinámica educativa que puede ser implementada en diversas instituciones. Como aporte a la generación de nuevos conocimientos científicos, esta investigación tomó como fundamento teorías destacadas y aceptadas que proveerán una base sólida para comprender las variables en estudio.

Así, se definió como objetivo general: Establecer la relación entre liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz. Del mismo modo los objetivos específicos: a) Analizar el liderazgo distribuido de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, b) Analizar el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, c) Identificar la relación entre la dimensión formal del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, d) Identificar la relación entre la dimensión pragmática del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, e) Identificar la relación entre la dimensión estratégica del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, f) Identificar la relación entre la dimensión incremental del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, g) Identificar la relación entre la dimensión oportuna del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz; h) Identificar la relación entre la dimensión cultural del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional de una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Finalmente se planteó la siguiente hipótesis: Existe relación entre el liderazgo distribuido y desarrollo organizacional en una institución educativa.

## II. MARCO TEÓRICO

Lin (2022) en su estudio de análisis descriptivo tuvo como objetivo examinar el efecto del liderazgo distribuido en la innovación docente, así como los roles de la autonomía docente y la colaboración profesional. Utilizando los datos de 132 376 docentes de 33 países, el estudio derivado de la Encuesta internacional de enseñanza y aprendizaje (TALIS por sus siglas en Inglés) del 2018, aplicó un modelo de ecuación estructural (SEM) para el análisis. Los resultados mostraron que el liderazgo distribuido afectó positivamente la innovación docente con el coeficiente más alto ( $\beta = 0.370$ ) y en la autonomía docente y la colaboración profesional ( $\beta = 0.196$ ;  $\beta = 0.360$ ). Aunque el coeficiente fue relativamente pequeño, también se determinó que cuando los docentes poseían más autonomía individual tendían a reportar una mayor capacidad de innovación ( $\beta = 0.054$ ). De manera similar, la innovación docente también estuvo significativamente influenciada por su participación en actividades de colaboración profesional ( $\beta = 0.212$ ).

Navarrete & Bayas (2018) tuvieron como propósito de estudio investigar de qué manera está relacionado el desarrollo organizacional con las personas que se relacionan directamente o indirectamente con la organización en el proceso educativo (cliente interno). Tomando un enfoque cuantitativo y de un nivel correlacional aplicado a una población de 87 personas mostraron los siguientes resultados: coeficiente de relación de Pearson de 0.979 entre tecnología y la innovación, por otro lado, 0.973 entre asignación de tareas y su cumplimiento.

Lizier et al. (2022) en este artículo analizaron los hallazgos de un estudio de caso indicativo dentro de una facultad de una universidad australiana que explora las experiencias de los líderes académicos en la adopción del liderazgo distribuido. Se realizaron diecisiete entrevistas con quince participantes que trabajaban en roles de liderazgo posicional en toda la facultad, incluidos los líderes de disciplina (9), los líderes de la escuela (1) y los líderes de la facultad (5). Los resultados muestran que la confianza, la claridad y la jerarquía, dependiendo de cómo se implementen, pueden habilitar el liderazgo distribuido si se brindan oportunidades para asumir el liderazgo y empoderar a los líderes. Por otro lado, si falta confianza, claridad y se

percibe que el poder reside en quienes se encuentran más cerca de la cúspide de la jerarquía, se puede crear una restricción en el liderazgo distribuido.

Liu & Werblow (2019) investigaron el funcionamiento del liderazgo distribuido relacionado con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de directores y docentes. Se utilizaron dos cuestionarios para recopilar datos del director y los maestros de cada escuela, respectivamente 104 358 docentes, anidados en 6045 escuelas de 32 países. Los resultados fundamentan asertivamente que la toma de decisiones compartida se relaciona positivamente con el compromiso organizacional de los docentes ( $\beta = 0,151$ ) y la satisfacción laboral ( $\beta = 0,201$ ). Además, los problemas financieros de liderazgo escolar de los docentes se relacionan negativamente con el compromiso docente ( $\beta = -0,065$ ) y la satisfacción ( $\beta = -0,092$ ). El protagonismo de los directores en el desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el compromiso docente ( $\beta = 0,019$ ) y la satisfacción ( $\beta = 0,007$ ). El rol protagónico del equipo en el desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el compromiso docente directivo ( $\beta = 0,034$ ) y la satisfacción ( $\beta = 0,005$ ). Además, la función de la directiva en la gestión instruccional ( $\beta = 0,013$ ) se relaciona positivamente con la satisfacción docente.

Turi et al. (2019) tuvieron como objetivo explorar el impacto de los elementos cognitivos (conocimientos de los trabajadores, empoderamiento, liderazgo, cultura, estrategia y estructura organizacional) en el desarrollo organizacional. A través de 137 cuestionarios aplicados a miembros de la facultad y administradores de 22 universidades en Pakistán. Los resultados muestran que las variables independientes como la estrategia ( $r = 0.561$ ), cultura ( $r = 0.486$ ) y conocimiento de los trabajadores ( $r = 0.317$ ) tienen una relación moderadamente significativa con el desarrollo organizacional. Sin embargo, el liderazgo ( $r = 0.753$ ), estructura ( $r = 0.763$ ) y estrategia ( $r = 0.773$ ) están fuertemente correlacionadas con el desarrollo organizacional.

Thien et al. (2021) establecen como objetivo investigar las relaciones entre el liderazgo distribuido, optimismo académico docente y compromiso organizacional docente con la influencia contextual del género y la experiencia docente. Este estudio empleó un diseño de investigación de método de encuesta cuantitativa transversal seleccionando a 421 profesores de 18 escuelas

secundarias en Penang. Los hallazgos muestran que el liderazgo distribuido tiene un efecto significativo y positivo sobre el optimismo académico docente ( $\beta = 0.356$ ) y el compromiso organizacional docente ( $\beta = 0.519$ ). Por otro lado, el género ( $\beta = -0.181$ ) y la experiencia docente ( $\beta = 0.236$ ) tienen efectos moderadores significativos en el liderazgo distribuido y optimismo académico docente.

O'Shea (2021) examinó la conexión entre el liderazgo distribuido y el uso de prácticas docentes innovadoras basado en muestras representativas a nivel internacional que incluyen 7436 directores de escuelas secundarias inferiores y 117 876 docentes de 34 países encontrados en los datos de la Encuesta internacional de enseñanza y aprendizaje (TALIS) de 2013. Los datos públicos se descargaron del sitio web de la OCDE. Todo el trabajo de preparación de datos se realizó en SPSS 23 y se utilizó Mplus (8.0) para el análisis. Los resultados mostraron que el liderazgo distribuido tuvo un efecto estadísticamente significativo sobre la activación cognitiva ( $\beta = 0.360$ ) y positivo en las actividades mejoradas ( $\beta = 0.172$ ).

Zheng et al. (2019) investigaron la relación del liderazgo distribuido y el sentido de autoeficacia de los docentes, con un enfoque en los roles mediadores de la satisfacción laboral y confianza en el director. Los participantes consistieron en 146 hombres (25,6%) y 424 mujeres (74,4%). En cuanto a sus materias, 212 (37,2%) de los profesores eran profesores de chino, 251 (44,0%) eran profesores de matemáticas, y 107 (18,8%) eran profesores de otras materias (inglés, ciencias, música). Mediante la utilización de un cuestionario los resultados muestran que el liderazgo distribuido tuvo efectos significativos sobre la confianza percibida de los docentes en el director ( $\beta = 0,84$ ) y la satisfacción laboral ( $\beta = 0,24$ ).

Amzat et al. (2022) mediante un estudio cuantitativo investigaron el efecto trascendente del liderazgo instructivo y distribuido en el desarrollo profesional docente en las escuelas de Yakarta. El estudio también explora la relación causal entre el liderazgo educativo y el distribuido. Los instrumentos usados fueron Hallinger para el liderazgo educativo y la Encuesta Internacional de Enseñanza y Aprendizaje (TALIS) para el desarrollo profesional docente. Se concluyó que la práctica de liderazgo distribuido tuvo un efecto significativo y directo en el desarrollo

profesional docente ( $\beta=.393$ ,  $T= 4.071$ ), además, la práctica del liderazgo educativo tendría un efecto directo en el desarrollo profesional docente ( $\beta=.270$ ,  $T= 3.981$ ).

Liu et al. (2021) tuvieron como primer objetivo investigar el impacto directo del liderazgo distribuido en la satisfacción laboral de los docentes y el segundo es explorar cómo el liderazgo distribuido afecta indirectamente la satisfacción laboral de los docentes a través de la autonomía y la colaboración de los docentes. Para este estudio utilizaron datos de docentes en Shanghái, China, que incluía 3976 docentes (2941 mujeres y 1035 hombres). Este estudio utilizó una base de datos internacional de la Encuesta internacional de enseñanza y aprendizaje de 2018 (TALIS). Los resultados indicaron que el liderazgo distribuido predijo positiva y significativamente la satisfacción laboral tanto en el entorno laboral ( $\beta= .494$ ) como con la profesión ( $\beta= .338$ ). Mientras tanto, el liderazgo distribuido marcó positivamente el intercambio y la coordinación ( $\beta=.341$ ), la colaboración profesional ( $\beta= .397$ ), así como la autonomía docente ( $\beta= .282$ ).

López & Gallegos (2017) mediante su artículo de investigación establecieron objetivamente la relación del liderazgo distribuido en los aprendizajes del área de matemática de estudiantes de escuelas primarias en Chile. El instrumento usado fue tipo Likert de 42 ítems en relación con 5 dimensiones del Liderazgo Distribuido. La población estuvo constituida por 782 docentes. Los resultados de correlación para las dimensiones del LD hallados fueron los siguientes: La dimensión de cooperación del equipo de liderazgo tiene una relación positiva media con la dimensión apoyo del director ( $r=0.546$ ); con el apoyo de los miembros del equipo de gestión ( $r=0.483$ ); con la supervisión del director ( $r=0.476$ ) y muy intensa con la participación en el proceso de toma de decisiones ( $r=0.719$ ). La dimensión del apoyo del director tiene relación intensa con la dimensión de apoyo de los miembros del equipo de gestión ( $r=0.709$ ); con la supervisión del director ( $r=0.604$ ) y con la participación en el proceso de toma de decisiones ( $r=0.751$ ). La dimensión del apoyo de los miembros del equipo de gestión posee una relación media con la supervisión del director ( $r=0.605$ ) e intensa con la participación en el proceso de toma de decisiones ( $r=0.792$ ). Finalmente, la dimensión de la supervisión del director resalta una relación media con el proceso de toma de decisiones ( $r=0.691$ ).

López et al. (2021) mediante su estudio explican las relaciones que contiene el liderazgo distribuido con la eficacia colectiva docente y el síndrome de burnout. Esta investigación de carácter correlacional con una metodología cuantitativa utilizó el instrumento *The Distributed Leadership Inventory* en una red de 54 centros educativos primarios aplicando la suma de 432 encuestas. Los resultados muestran como el liderazgo distribuido a través de sus variables de toma de decisiones ( $r=.383$ ); apoyo del equipo de gestión ( $r=.375$ ); atmósfera situacional ( $r=.388$ ) tienen una relación positiva media con la eficacia colectiva docente.

Ahumada et al. (2017) con el objetivo de entender el estado actual del liderazgo distribuido en los establecimientos escolares chilenos utilizaron un método cuantitativo descriptivo exploratorio aplicando un cuestionario sobre Liderazgo distribuido (CMLD) mediante una plataforma virtual a 793 docentes y directivos. Encontrando una percepción positiva en el estado actual con respecto de: a) Desarrollar un liderazgo compartido favorece el resultado de aprendizaje de los estudiantes (media: 3,8928) y b) La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento (media: 3,3367).

Holguin-Alvarez et al. (2020) buscaron analizar el índice de relación que existe entre las competencias digitales, la resiliencia de los docentes y el liderazgo distribuido en medio del contexto pandémico y la enseñanza virtual. El trabajo de investigación fue cuantitativo de nivel descriptivo correlacional, utilizaron el Cuestionario de Competencias Digitales, el cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido, y Escala de resiliencia. Se consideró a 1251 profesores de Educación Primaria y Secundaria provenientes de Lima, Trujillo, Arequipa, Tarapoto, Chiclayo y Piura. Se destaca en el análisis de correlación que el liderazgo distribuido y las competencias digitales fue muy significativa ( $r=.821$ ). Los resultados marcaron la presencia del liderazgo distribuido en más de la tercera parte de los docentes (78%) debido a la interacción en los medios virtuales de enseñanza obteniendo así un buen desempeño en las competencias digitales.

Galindo et al. (2021) analizan la existencia de un enlace entre liderazgo distribuido y gestión de conflicto. Mediante un análisis descriptivo correlacional que abarco una población de 122 docentes del nivel secundario. La investigación se desarrolló mediante lineamientos del método hipotético deductivo y se aplicaron



pruebas válidas. Se determina una relación positiva entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos ( $r= 0,606$ ) relación directa y positiva entre liderazgo colectivo y la gestión de conflictos ( $r= 0.606$ ) ; relación positiva entre el liderazgo coordinado y la gestión de conflictos ( $r= 0,667$ ); relación media entre el liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos ( $r= 0,428$ ).

Ruiz et al. (2022) en cuyo estudio hicieron una comparación sobre el liderazgo distribuido percibido por los docentes enfocándose en el tipo de gestión y el contexto social. El enfoque fue cuantitativo transeccional mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido y se realizó contactando a 1500 profesores (850 gestión pública , 650 gestión privada) contratados y pertenecientes a la carrera pública magisterial de Lima y Callao. En cuanto a las correlaciones, se concluyó que existe un mayor índice de las dimensiones del liderazgo distribuido con relación a la gestión privada de la siguiente manera: distribución formal ( $t(1135)=1231$ ), distribución pragmática ( $t(1301)=1405$ ), distribución estratégica ( $t(1101)=1641$ ) y distribución incremental ( $t(1055)=1015$ ). Por otro lado en la gestión pública se observó con una mayor relación con las dimensiones de distribución oportuna ( $t(1350)= 1455$ ), y distribución cultural ( $t(1410)=1201$ ). En el aspecto del contexto no vulnerable y vulnerable se establece una diferencia importante en la dimensión estratégica ( $t(1251)=1501$ ) y en la distribución incremental ( $t(1011)=1091$ ) en favor del contexto no vulnerable. En cambio para los contextos vulnerables la relación favorable se da en la distribución cultural ( $t(1310)=1180$ ).

Para determinar el concepto del liderazgo distribuido es de suma importancia comprender su fundamento epistemológico, este enfoque se basa en la teoría activa de Leontyev (1981) y la cognición distribuida de Hutchins (1995) . Al estudiar el desarrollo de la mente, Leontyev (1981), nos ofrece un panorama conceptual en el que la interacción entre las personas y las herramientas utilizadas son una característica principal de los sistemas de actividad, este comportamiento humano no se originaría por sí mismo, sino que nace del proceso de relacionamiento con otros. Esta actividad se ha desarrollado con el paso del tiempo, principalmente en cuatro etapas las cuales finalizan con el desarrollo de procesos que engloban los aprendizajes interorganizacionales. (Klen, 2021)

Por otro lado, la teoría de la cognición distribuida planteada por Hutchins (1995), involucra a la persona como un ente de construcción donde se puede incluir a la situación, artefactos y la acción como un sistema completo. En tal sentido la actividad cognitiva emplea tanto a las personas como los artefactos dentro de una situación que puede ser muy versátil. Fundamentándose en los conceptos que incluyen la cognición distribuida y la teoría basada en la actividad, Spillane et al. (2001) , sostienen que las personas involucradas están sujetas a definir el tipo de tarea o responsabilidad y la forma de ejecución de estas dependiendo a la situación en la que se desarrolla. Mientras que Gronn (2002) basándose en las investigaciones sobre la teoría de la actividad conceptualiza al liderazgo distribuido como una actividad que se centra en el trabajo conjunto, el trabajo distribuido, la eficacia, la fluidez de las relaciones de los trabajadores, el acceso a la facultad empleada en la toma de decisiones y el crecimiento que resulta de la transformación interna de pequeños cambios significativos.

Llevando el liderazgo distribuido a un plano educativo Pont et al. (2009) lo enfocan desde una perspectiva en donde se ejerce su práctica, pues el desarrollo de este estilo de liderazgo que se caracteriza por ser democrático, delegado, disperso, compartido y de trabajo en equipo se debe al masivo uso de su función que fomenta el cambio organizacional formándose estructuras más planas en el ámbito gerencial y este se convierte en una manera eficiente y eficaz para sobrellevar una sociedad que es muy compleja y rica en conocimiento.

Macbeath (2011) define al liderazgo distribuido como una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las labores que se desarrollan en los centros educativos y esta se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir responsabilidades según la naturaleza de lo encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio. En el contexto escolar Macbeath (2011) examinando los estudios realizados en Londres por Bennett et al. (2003) establece 6 patrones o dimensiones que responden al liderazgo distribuido dentro de las instituciones educativas:

a) Distribución formal: abarca el soporte de las responsabilidades y cargos formales establecidas dentro de las organizaciones educativas. En el caso de no existir un orden jerárquico el director los designa formalmente. b) Distribución pragmática: esta asignación de tareas va enfocada al personal más calificado dentro de la organización cuya finalidad es aminorar la carga que se concentra dentro de la dirección. Estas asignaciones van de acuerdo a la presión externa que imparte la autoridad local, distrital o el gobierno mismo. Por lo cual la distribución ad hoc se centra en las cargas que se pueden delegar y en las personas apropiadas para estas. c) Distribución estratégica: aquí encontramos el alcance de los objetivos a largo plazo basados en la misión y la visión que cada institución se plantea. Más que un trabajo individual, la distribución de tareas deben ser dadas a grupo de personas que conocen y saben trabajar en equipos dado que al centralizarse en un solo individuo se tiende a debilitar la cultura y el sustento escolar. d) Distribución incremental: busca la potencialización del liderazgo y el alcance a otros actores en la misma organización. El director “suelta” y da la iniciativa de toma de decisiones por parte de personas que muestran la capacidad de hacerlo, esto mejora el desarrollo profesional de sus integrantes; e) Distribución oportuna: se emplea el liderazgo frente a la oportunidad de una situación propicia más no obedece a un sentido planificado. Las personas toman decisiones por iniciativa propia y adoptan el papel natural del líder detectando y organizando las necesidades como una respuesta inmediata; f) Distribución cultural: resalta las prácticas y conocimiento sobre el liderazgo vinculando fuertemente a todos los integrantes de la organización aquí se incluyen valores y liderazgo compartido rodeado de ayuda, confianza y en lugar donde es seguro liderar.

Según Hernández et al. (2011), el liderazgo distribuido en el desarrollo de las organizaciones, inclusive las educativas, se le debe comprender como la metodología que ayuda a las personas a encaminarse hacia sus propios objetivos y visiones porque otorga la oportunidad de influir sobre ellas o grupos de trabajo que buscan una meta. Este liderazgo dentro de las organizaciones se relaciona con dos aspectos, el primero es la toma de decisiones o “*empowerment*” (la facultad de tomar decisiones) donde designa una distribución del poder a un grupo de personas u organización, esta idea se centra en otorgar a los miembros ubicados en los

niveles básicos de la organización la capacidad de realizar decisiones consistentes y de carácter razonable sobre decisiones que mayormente lo harían los directivos de niveles superiores, es importante mencionar que estas medidas se deben hacer con límites de acción y responsabilidad y requieren la interacción de todos los miembros del círculo de trabajadores que se encuentran en un liderazgo con nivel jerárquico y vertical. El segundo aspecto en el cual el liderazgo se relaciona con una organización es en el ámbito de la cultura pues está formada por las normas, valores y prácticas compartidas los cuales influyen fuertemente en los comportamientos creando así una percepción de un determinado líder la cual tiene la capacidad de transformar y crear culturas organizacionales.

Cuando nos referimos a las organizaciones, lugar donde el líder juega un papel muy importante, Stephens & Timothy (2013) las conceptualizan como el conjunto de personas que necesitan ser dirigidas y coordinadas mediante un flujo integral de actividades como la planeación, organización, dirección y control establecidos por Fayol (1954), pues tienen como objetivo alcanzar metas estableciendo una estrategia. En efecto, las organizaciones no son una construcción, ni un total de políticas o procedimientos, las organizaciones se forman por personas y particularmente la relación que crean entre ellas. Una organización nace cuando sus integrantes interactúan y realizan funciones establecidas que los llevan a alcanzar metas. En definitiva, una organización se convierte en un medio para alcanzar una finalidad plantea Daft (2013). Con el fin de concretar las metas, Chiavenato (2009) describe tres variables independientes importantes en las organizaciones para realizar los objetivos establecidos y son esenciales si se busca el desarrollo organizacional:

a) Variables en el nivel individual: Se conforman por las características de cada uno de los individuos o personas que conforman la organización, en ella encontramos la personalidad, su grado de estudio, las competencias, las actitudes, los valores, percepción del entorno, la toma individual de decisiones, aprendizaje y la motivación. b) Variables en el nivel grupal: Aquí encontramos, toma de decisiones y la dinámica grupal e intergrupal. Esta fuerza grupal debe ser dirigida y es muy considerada por el liderazgo para alcanzar la misión y visión. c) Variables a nivel

de sistema organizacional: Lo conforman el diseño y la cultura netamente organizacional seguido por los procesos laborales.

Hellriegel et al. (2009) plantean que al ser conscientes de estos niveles podemos sostener un desarrollo organizacional que se basa en la estrategia planeada y proyectada con el fin de lograr la comprensión, transformación y el desarrollo de todo un equipo de trabajo, principalmente el del desarrollo organizacional es la transformación de la persona. Guízar (2008) agrega que esto se basa en el índice de confianza entre los integrantes de la organización capaces de producir, innovar y trabajar en equipo. Esta interacción entre los miembros, en palabras de Torres et al. (2019), es de mucho beneficio porque se adquiere un capital intelectual basado en experiencias y datos acumulados las cuales se transformarán en eficaz y eficiente conocimiento que creará información logrando desarrollar el capital humano.

French & Bell (1996) argumentan que el desarrollo organizacional implica un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional. Con base en su definición, French & Bell (1996) sugieren los siguientes dimensiones, a) Proceso o fuerza a largo plazo: se refiere al tiempo estimado para lograr el cambio o desarrollo en una organización, esto puede tomar muchos años y se puede dar por etapas; b) Guiado y con soporte de la directiva: apunta al compromiso con los trabajadores a lo largo del desarrollo organizacional; c) Proceso de visión: denota la creación de una imagen organizacional que se identifique con los objetivos de la organización; d) Proceso de delegación de autoridad: abarca la participación del recurso humano fomentando su desarrollo personal y talentos involucrándolos en los proyectos organizacionales; e) Aprendizaje: es el proceso de interacción en equipo generando conocimiento y resultados; f) Resolución de problemas: requieren la toma de iniciativa y decisiones para resolver problemas en grupo en torno a la organización y su funcionamiento; g) La cultura: es la conducta, los valores y normas de las organizaciones.

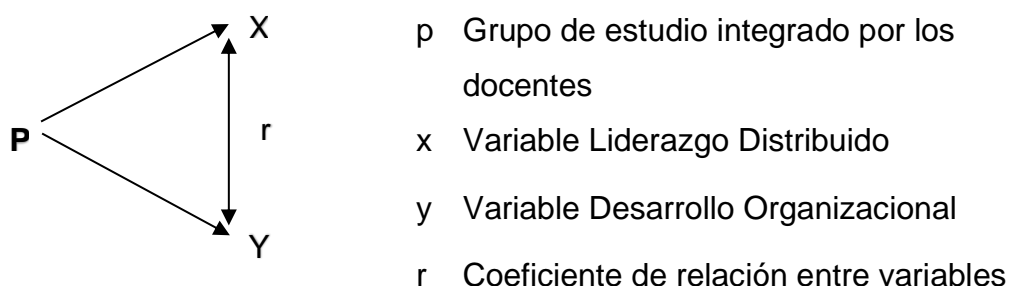
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El producto académico tuvo un desarrollo de enfoque cuantitativo porque define claramente las variables mediante un proceso de investigación formal y estructurado, además, a criterio de Monjarás et al. (2019) estas variables son útiles para establecer relaciones y probar hipótesis estudiando sus fenómenos y propiedades. Desde la posición de Consejo Nacional de Ciencia (2020) es de tipo básico pues se enfoca en la comprensión de las variables y la correlación que existe entre ellas y tuvo como propósito generar datos sobre un fenómeno o campo determinado sin intervenir en la realidad o alterarla. Según Apuke (2017), el alcance fue correlacional debido a que tiene como finalidad la medición de dos variables y como se relacionan estas. Así mismo, fue de tipo no experimental pues se limita a estudiar cada una de las variables y no se pretende manipular ninguna de ellas, ni tampoco provocar un cambio en la realidad. Arias & Covinos (2021) se refieren a este tipo de diseño como el que se caracteriza por la falta de estímulos o condiciones que pueden afectar a las variables, de esta manera los sujetos de investigación son observados en su medio natural sin modificar alguna postura. Posee un carácter transversal dado que los datos de información se recolectan en un determinado momento mediante la aplicación del instrumento. Manterola et al. (2019) dan a conocer que una de sus características es que se desarrolla en una sola instancia. Además, se caracterizó por un diseño transeccional correlacional pues analizó las variables en una sola oportunidad, así lo sostienen Hernández et al. (2014).

**Figura 1**

*Diagrama diseño correlacional*



### **3.2. Variables y Operacionalización**

#### **Variable 1: Liderazgo Distribuido**

Al hablar de Liderazgo distribuido en el contexto educativo, Macbeath (2011) define al liderazgo distribuido como una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las labores que se desarrollan en los centros educativos y esta se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir responsabilidades según la naturaleza de lo encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio.

#### **Definición operacional:**

Macbeath (2011) durante sus investigaciones en el ámbito educativo estableció 6 dimensiones para el liderazgo distribuido en las escuelas, estos son: formal, pragmático, estratégico, incremental, oportuna y cultural.

#### **Variable 2: Desarrollo Organizacional**

Según French & Bell (1996) argumentan que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional.

#### **Definición operacional:**

French & Bell (1996) establecen 7 dimensiones que conforman el desarrollo organizacional como lo son: proceso a largo plazo, soporte de la directiva, la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, la resolución de problemas y la cultura organizacional.

### **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

**3.3.1 Población:** Este proyecto tuvo como unidad de análisis a cada uno de los docentes de la institución educativa, como lo describen Hernández & Mendoza (2018) la unidad de análisis indica quienes serán los objetos de medición o los

participantes en los cuales se les aplicará el instrumento de evaluación. Siendo la población de 68 docentes distribuidos en el nivel secundario turno tarde y mañana. Ñaupas et al. (2014) mencionan que la población es el conjunto de personas, el total de individuos o instituciones que son perfectamente útiles para la investigación.

**Criterios de inclusión:** Docentes del nivel secundario de la institución.

**Criterios de exclusión:** No se consideró pertinente excluir.

**3.3.2 Muestra:** No existió muestra.

**3.3.3 Muestreo:** No fue necesario aplicarlo.

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

Se aplicó el censo como técnica. Niño (2019) expresa que esto ocurre cuando se aplica al total de una población. El instrumento construido para la adquisición de datos sobre la variable de Liderazgo distribuido es un cuestionario de escala tipo Likert basado en 24 preguntas evaluando al liderazgo distribuido en sus estadios de distribución: formal (4 ítems), pragmática (4 ítems), estratégica (4 ítems), incremental (4 ítems), oportuna (4 ítems) y cultural (4 ítems). Cohen & Gómez (2019) señalan que este tipo de instrumentos se crean mediante un proceso que involucra los objetivos, el marco teórico, hipótesis y variables. En cuanto a la variable de desarrollo organizacional se elaboró un cuestionario de escala tipo Likert de 28 preguntas tomando en cuenta las dimensiones de: proceso a largo plazo (4 ítems), soporte de la directiva (4 ítems) visión (4 ítems), delegación de autoridad (4 ítems), interacción para el aprendizaje (4 ítems), resolución de problemas (4 ítems), cultura organizacional (4 ítems). Los dos instrumentos fueron validados a través de 3 jueces expertos. Para obtener la validez y la confiabilidad en una investigación de carácter cuantitativo, Hernández Escobar et al (2018) indican que se deben aplicar métodos estadísticos.

### **3.5. Procedimientos**

Se inició con la recopilación documental del conjunto de teorías recientes sobre las variables en estudio las cuales contarán con soporte teórico y



antecedentes. En relación con el contexto educativo local se escogió objetivamente una Institución educativa que se ajusta al campo de estudio del presente trabajo, se dio a conocer entonces a los encargados de dicha casa de estudios el permiso correspondiente para poder implementar de manera sistemática las actividades planteadas. Los datos fueron recopilados mediante cuestionarios, previamente validados, los cuales a través del análisis a partir de una base de datos fueron clasificados de acuerdo a sus respectivas dimensiones. Finalmente, los resultados obtenidos se utilizaron para generar discusiones que tengan relación con la teoría y los antecedentes de esta manera lograr las conclusiones y recomendaciones para investigaciones más adelante.

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

Se planteó un análisis descriptivo que utilizará tablas y figuras. En la parte correlacional se inició con la denominada prueba de *Shapiro-Wilk*, este es el método más apropiado para tamaños de muestra pequeños (<50 muestras) así lo refieren Mishra et al. (2019). Por la naturaleza de las variables la correlación se determinó con la prueba de coeficiente de correlación de Spearman que a criterio de Roy-García et al. (2019) es usada para variables de tipo cuantitativo.

### **3.7. Aspectos éticos**

Según el Consejo Universitario (2020) como aspecto ético se tomará el sentido de la autonomía pues las personas involucradas en la investigación poseen la capacidad de elegir si se involucran o se retiran en el momento que ellos crean conveniente. Con respecto a la beneficencia, la presente investigación buscará el bienestar de los participantes y el beneficio de la institución. Tiene carácter de no maleficencia pues se realizará un estudio previo para definir el riesgo y el beneficio con el fin de mantener la integridad tanto física como psicológica de todas las personas involucradas. Finalmente, de justicia pues se rige por un trato igualitario, sin exclusión a ningún participante de la investigación en curso.

#### IV. RESULTADOS

##### ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Tabla 1

*Percepción de los docentes respecto a las dimensiones de la variable Liderazgo distribuido.*

	Formal		Pragmático		Estratégico		Incremental		Oportuno		Cultural	
	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%
<b>Ideal</b>	3	7	2	5	2	5	0	0	5	12	4	10
<b>Regular</b>	23	56	22	54	24	59	10	24	24	59	19	46
<b>Débil</b>	15	37	17	41	15	37	31	76	12	29	18	44
<b>Total</b>	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Analizando las respuestas obtenidas por los docentes según su impresión referente a las dimensiones de la variable *Liderazgo distribuido*, (Tabla 01) se contempló que en la dimensión *Formal*, el 56% (23) en promedio de docentes manifestó un nivel regular, entretanto que el 37% (15) como débil. En la dimensión *Pragmático*, el 54% (22) señaló que se encuentra en un estado regular, mientras el 41% (17) afirma que es débil. Seguidamente, en la dimensión *Estratégica* el 59% (24) observó esta como regular y el 37% (15) la catalogó débil. Seguidamente en dimensión *Incremental*, el 76% (31) señaló que es débil y el 24% (10) como regular. La dimensión *Oportuno* obtuvo un 59% (24) en la categoría regular y 29%(12) en débil. Finalmente, en la dimensión *Cultural*, el 46% (19) la percibió en un nivel regular y el 44% (18) en un nivel débil.

**Tabla 2**

*Percepción de los docentes respecto a las dimensiones de la variable Desarrollo organizacional.*

	Proceso a largo plazo		Soporte de la directiva		Visión		Delegación de autoridad		Aprendizaje		Resolución de problemas		Cultura organizacional	
	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes	%
<b>Alto</b>	1	2	1	2	11	27	5	12	8	20	9	22	8	20
<b>Regular</b>	16	39	13	32	25	61	29	71	25	61	23	56	29	71
<b>Bajo</b>	24	56	27	66	5	12	7	17	8	20	9	22	4	10
<b>Total</b>	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Considerando las respuestas expresadas por los docentes en proporción a las dimensiones de la variable *Desarrollo organizacional*, (Tabla 02) se obtuvo el siguiente panorama, en la dimensión *Proceso a largo plazo*, el 39% (16) de docentes lo juzgó en un nivel regular, en tanto que el 56% (24) se inclinó hacia lo débil. En la dimensión *Soporte de la directiva*, el 32% (13) lo sancionó como de estado regular, mientras el 66% (27) como débil. Seguidamente, en la dimensión *Visión* el 61% (25) percibió esta como regular y el 12% (5) como débil. Además, en dimensión *Delegación de autoridad* el 71% (29) señaló que es regular y el 17% (7) como débil. La dimensión *Aprendizaje* obtuvo un 61% (25) en la categoría regular y 20%(8) en débil. Así mismo, la dimensión *Resolución de problemas* obtuvo un 56% (23) en el nivel regular y 22% (9) en débil. Finalmente, en la dimensión *Cultura Organizacional*, el 71% (29) de los docentes la percibió regularmente y el 10% (4) débil.

**Tabla 3***Porcentaje de la variable Liderazgo Distribuido*

	Liderazgo Distribuido	
	Docentes	%
<b>Alto</b>	1	2%
<b>Regular</b>	29	71%
<b>Bajo</b>	11	27%
<b>Total</b>	41	100%

De los 41 docentes, el 71% (29) acreditaron a la variable Liderazgo distribuido como regular y el 27% (11) restante lo catalogaron como débil.

**Tabla 4***Porcentaje de la variable Desarrollo Organizacional*

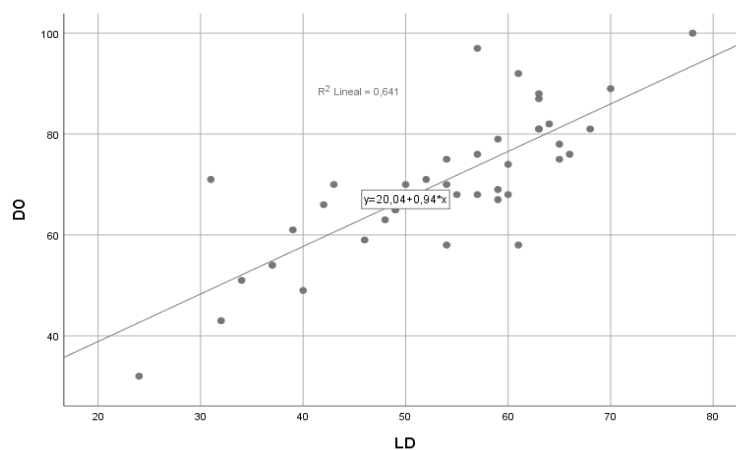
	Desarrollo Organizacional	
	Docentes	%
<b>Alto</b>	6	15%
<b>Regular</b>	30	73%
<b>Bajo</b>	5	12%
<b>Total</b>	41	100%

De los 41 docentes, el 73% (30) atestiguaron que la variable Desarrollo organizacional es de rango regular y el 5% (12) como débil

## ANÁLISIS CORRELACIONAL

**Figura 2**

*Diagrama de dispersión entre el Liderazgo distribuido (LD) y el Desarrollo organizacional (DO)*



El diagrama muestra una relación lineal directa o positiva entre el Liderazgo distribuido y el Desarrollo organizacional. Así mismo, se puede apreciar una relación directa en la dimensión Formal, Pragmática, Estratégica, Incremental, Oportuna y Cultural del Liderazgo Distribuido con el Desarrollo organizacional. (ver Anexo 7)

### Contraste de normalidad

$H_{o1}$ : La variable Liderazgo distribuido presenta una distribución normal.

$H_{a1}$ : La variable Liderazgo distribuido no presenta una distribución normal.

$H_{o2}$ : La variable Desarrollo organizacional presenta una distribución normal.

$H_{a2}$ : La variable Desarrollo organizacional no presenta una distribución normal.

$H_{o3}$ : La dimensión  $i$  presenta una distribución normal.

$H_{a3}$ : La dimensión  $i$  no presenta una distribución normal.

$i=1$ , Formal,  $i=2$  Pragmática,  $i=3$  Estratégica,  $i=4$  Incremental,  $i=5$  Oportuna,  $i=6$  Cultural

**Tabla 5**

*Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk de la variable Liderazgo distribuido con sus 6 dimensiones y la variable Desarrollo organizacional*

	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Distribuido	0.962	41	0.183
Formal	0.972	41	0.399
Pragmático	0.957	41	0.119
Estratégico	0.943	41	0.040
Incremental	0.934	41	0.019
Oportuno	0.956	41	0.111
Cultural	0.972	41	0.399
Desarrollo Organizacional	0.983	41	0.776

Como se puede observar en la Tabla 5 que tanto la variable de Liderazgo distribuido y sus dimensiones Formal, Pragmática, Oportuna y Cultural, como también la variable de Desarrollo organizacional fueron catalogadas con una probabilidad mayor del 5% por lo cual se acepta la hipótesis nula de normalidad, a

excepción de las dimensiones Estratégica e Incremental las cuales muestran una probabilidad menor del 5% por lo cual se acepta la hipótesis alternativa.

### **Contrastación de relación entre variables**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional.

Ha: Existe relación entre el Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional

H<sub>0</sub>: No existe relación entre dimensión i y Desarrollo organizacional.

Ha: Existe relación entre la dimensión i y Desarrollo organizacional

i=1, Formal, i=2 Pragmática, i=3 Estratégica, i=4 Incremental, i=5 Oportuna, i=6 Cultural

**Tabla 6**

*Prueba de correlación entre las variables Liderazgo distribuido y sus dimensiones con el Desarrollo organizacional*

Variables	Coeficiente r de Spearman	Sig.
Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional	0,773	0,000
Dimensión formal y Desarrollo organizacional	0,754	0,000
Dimensión pragmática y Desarrollo organizacional	0,497	0,000
Dimensión estratégica y Desarrollo organizacional	0,516	0,000
Dimensión incremental y Desarrollo organizacional	0,570	0,000
Dimensión oportuna y Desarrollo organizacional	0,610	0,000
Dimensión cultural y Desarrollo organizacional	0,677	0,000

Determinándose una probabilidad de ocurrencia de la H<sub>0</sub> de no relación entre las variables bajo estudio de  $p = 0,000 < 0.05 = \alpha$ , entonces se rechaza la H<sub>0</sub>. Así, se puede confirmar con 95% de confianza la presencia de relación entre la variable Liderazgo distribuido con el Desarrollo organizacional; la misma que según el valor del coeficiente de Spearman ( $r = 0,773$ ) es directa y alta. Así mismo, se puede apreciar la relación directa y alta en la dimensión Formal ( $r = 0,754$ ) pero media en las 5 dimensiones restantes: Pragmática ( $r = 0,497$ ), Estratégica ( $r = 0,516$ ), Incremental ( $r = 0,570$ ), Oportuna ( $r = 0,610$ ) y Cultural ( $r = 0,677$ ) con el desarrollo organizacional.

## **V. DISCUSIÓN**

Como objetivo específico inicial se determinó analizar el liderazgo distribuido en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, para lo cual se consideró abarcar el tema de estudio desde una perspectiva educativa la cual se basa en la teoría propuesta por Macbeath (2011) cuya concepción comprende el desarrollo del liderazgo distribuido en las escuelas. Los diferentes hallazgos plasmados en la presente investigación exponen que el 71% de los docentes indicaron que la casa de estudio que los alberga presenta un nivel regular, el 27% señala que es baja y solo el 2% lo considera alto, evidenciándose uno de sus puntos débiles como lo es la dimensión cultural.

Definitivamente estos resultados guardan una profunda relación con los hallazgos que Ahumada et al. (2017) obtuvieron al analizar el Liderazgo distribuido en las escuelas de Chile, el cual se ubicaba en un rango de percepción medio o regular por parte de los docentes (Media = 3,08; Desviación Típica = 0,772) en el momento en que la investigación culminó. La coincidencia hallada ratifica que tanto en el sistema educativo peruano como en el caso de Chile una de las áreas más sensibles corresponde a la dimensión cultural debido a la falta de instauración de valores como la colaboración, la cooperación y la motivación por compartir el desarrollo.

Esto es definido por Chiavenato (2009) quien al tratar de explicar los conflictos, dilemas y las eternas contradicciones apunta hacia el trabajo en equipo y el individualismo las cuales dan a la organización un conjunto de valores que pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos, etc. Sin embargo, una cultura organizacional sostenible es la que determina la suficiencia de una organización para lograr la interacción y la colaboración entre sus miembros. De igual manera se estableció el nivel de desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz, considerando para esto la base teórica de French & Bell (1996) quienes establecen siete dimensiones para la comprensión de esta variable, las cuales resulta favorables al usarlas para fijar y descubrir el grado de desarrollo de los centros educativos.

Los resultados recabados en esta investigación apuntan que el 73% de docentes perciben un desarrollo regular, un 15% lo cataloga como alto y 12% como bajo, siendo su punto más alarmante la dimensión de procesos a largo plazo que involucra el establecimiento y la puesta en práctica de los procedimientos estratégicos para la culminación de los objetivos. Estos datos se pueden relacionar con el trabajo realizado por Navarrete & Bayas (2018) quienes concluyen que en los centros educativos en los cuales realizaron la investigación se presentaron deficiencias que radican fundamentalmente en la falta de asignación de tareas estratégicas que culminan en el logro de los objetivos establecidos, pues la relación hallada entre asignación de tareas y cumplimiento de las mismas (Coeficiente Pearson de 0,973) alcanzó la conexión más fuerte en dicho estudio.

Esta falta de procedimientos o planes estratégicos para efectuar los objetivos planteados van en relación con las actividades que cada miembro realiza en el grupo, así lo refiere Guízar (2008), quien explica que el desarrollo intragrupal abarca todas las actividades importantes y necesarias para el crecimiento de los equipos de trabajo en los cuales se suelen incluir metas luego de asimilar y comprender cada uno su función y responsabilidad. Además, se buscó identificar la relación entre la dimensión formal del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional. En primer lugar, el estudio de esta dimensión es realizada por Macbeath (2011) quien señaló que esto corresponde a la jerarquía de los cargos formales y responsabilidades establecidos en la institución educativa. Los datos obtenidos mediante esta investigación señalan que un 56% de los docentes la perciben de forma regular, un 37% de forma débil y 7% de manera ideal.

Además, fue posible observar que la existencia de correlato entre la dimensión formal y el desarrollo organizacional es muy alta ( $r= 0,754$ ), convirtiendo la dimensión formal en algo de suma importancia. Esto se puede apreciar en el trabajo de investigación de Turi et al. (2019) quienes establecen una relación de ( $r= 0.763$ ) entre la estructura, denominada como el establecimiento de orden jerárquico de las autoridades, niveles de comunicación, derechos y deberes de una organización, con el desarrollo organizacional.



Esta relación es imprescindible pues en una organización estructuralmente descentralizada, el poder de decidir plenamente está distribuido impulsando a los departamentos y divisiones a presentar diferentes estadios de independencia los cuales tienen relación con lo planteado por Hernández et al. (2011) quienes sustentan que el desarrollo organizacional se enfoca en los llamados grupos formales donde se establecen puestos y designan funciones posiciones y roles las cuales constituyen la estructura formal de las organizaciones.

Se planteó igualmente identificar la relación entre la dimensión pragmática del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional. Para analizar esta dimensión se tomó en cuenta lo planteado por Macbeath (2011) quien sostiene que es la asignación por parte de la dirección al personal más calificado para responsabilidades específicas, en las cuales se puede confiar y están dispuestas a asumir los cargos. Como resultado se logró plasmar que el 54 % de docentes perciben esta dimensión de manera regular, un 41% de manera baja y tan solo un 5% de manera alta, además, el índice de relación con el desarrollo organizacional es de ( $r=0,497$ ).

Cabe resaltar que para que esta asignación de personal se realice completamente se debe de tener en cuenta la confianza de parte de la directiva, tal como lo refieren Zheng et al. (2019) al afirmar que la confianza aumenta la disposición de los docentes para asumir riesgos bajo la tutela de sus directores, esto se denota en su investigación en la cual se distingue una relación entre el liderazgo distribuido sobre la confianza percibida de los docentes en el director ( $\beta=0,84$ ). De esta manera, si no existe confianza la auto eficiencia de los docentes se vería afectada negativamente en su trabajo a pesar de estar plenamente calificados.

Esto se puede observar en lo establecido por Stephens & Timothy (2013) en su estudio sobre el comportamiento organizacional donde hace énfasis en el tema de las técnicas de selección de personal que toma en cuenta el conocimiento, personalidad, emociones, el grado de capacitación, el nivel de liderazgo etc., las cuales afectarán el desempeño eficiente. Así mismo, el siguiente objetivo específico identificó el enlace entre la dimensión estratégica del liderazgo distribuido con el

desarrollo organizacional. Esta interacción ocurre en el plano educativo donde se evidencia el alcance de todos los objetivos a largo plazo basados en la misión y la visión mediante el trabajo en equipo. (Macbeath, 2011).

Los resultados obtenidos establecen que el 59% perciben esta dimensión de forma regular, el 37 % débil y el 5% alto, además, su relación con el desarrollo organizacional es de ( $r=0,516$ ). La postura teórica planteada es avalada por Turi et al. (2019) al encontrar en su estudio un índice de relación alto entre el liderazgo distribuido y la estrategia ( $r= 0.773$ ), afirman además que la estrategia puede tener un vínculo muy fuerte con el aprendizaje y el desarrollo organizacional. Esto es reforzado plenamente por Chiavenato (2009) quien postula que el desarrollo organizacional depende de las decisiones estratégicas que influyen en el diseño organizacional y en el poder de las relaciones de grupos en la organización.

En cuanto a la conexión de la dimensión incremental del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional esta se basó en la explicación teórica que nos ofrece Macbeath (2011) donde hace énfasis en el desarrollo profesional de los docentes al poner en práctica sus habilidades como líderes. Esto se ve reflejado en el estudio de Amzat et al. (2022) donde concluyeron que la práctica del liderazgo distribuido tiene un efecto significativo y directo con el desarrollo profesional docente ( $\beta=.393$ ,  $T= 4.071$ ).

Por otro lado, los resultados de esta labor de investigación sobre la percepción de la dimensión incremental por parte de los maestros alcanzó el índice más bajo obtenido (76%), siendo esta posiblemente una de las principales causas por la que no se establece un liderazgo óptimo debido a la falta de motivación o satisfacción de un crecimiento personal o profesional cuando se asume un cargo dentro de la institución, sin embargo, se puede aún apreciar una relación media con el desarrollo organizacional ( $r=0,570$ ). Esta importante característica se ve explicada por Hellriegel et al. (2009) a través de su enfoque de diferencias individuales donde sustenta las necesidades de auto realización del individuo dentro de una organización siendo una de estas el desarrollo o crecimiento personal. Al reconocer las necesidades de sus miembros, se pueden crear oportunidades de crecimiento o descubrir situaciones que impulsen su desarrollo.

Se identificó la relación entre la dimensión oportuna del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional basándose en lo expuesto teóricamente por Macbeath (2011) que destaca la autonomía del docente relacionado con la capacidad de decidir, en la cual adopta el papel de líder aprovechando las oportunidades de una situación propicia. La relación encontrada por parte de la dimensión oportuna y el desarrollo organizacional fue de ( $r=0.610$ ). Esta participación voluntaria de los docentes fomenta la innovación dentro de las aulas ya que considera el grado de capacidad y habilidad de los maestros para cambiar y también es un contribuyente vital para mejorar el desempeño de los maestros, el rendimiento académico de los estudiantes y el desarrollo organizacional, así lo refiere Lin (2022), quien concluyó que el liderazgo distribuido está relacionado con la autonomía docente ( $\beta = 0.196$ ) y la innovación ( $\beta = 0.370$ ).

El enlace entre la dimensión oportuna y el desarrollo organizacional es explicado por Hernández et al. (2011) al considerar la respuesta inmediata al ejercer la toma de decisiones en una organización como algo que no solo debe darse en las altas instancias sino que trasciende hacia todos los individuos o equipos de trabajo en todos los niveles, tomando en cuenta que este tipo de autonomía tiene su base en la formulación de una guía o una dirección que debe ser empleada en las primeras etapas del “*empowerment*” (facultad de toma de decisiones).

Por último, se identificó la relación entre la dimensión cultural del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional. Para entender esta dimensión se evaluó tomar lo planteado por Macbeath (2011) que lo caracteriza como el conjunto de conocimientos, valores y prácticas ligadas al liderazgo que están totalmente interiorizadas en los docentes. Los resultados señalan que el 44% de los docentes la consideran baja y el 46 % regular; sin embargo, es una de las que mayor índice alcanzó en el nivel óptimo 10 %. Aunque estas cifras se perciben como bajas resulta importante conocer el estudio realizado por Ruiz et al. (2022) quienes describen como los maestros de las escuelas públicas demuestran un mejor índice cultural de liderazgo ( $t(1410) = 1201$ ;  $p < .005$ ) a comparación del colectivo docente de las instituciones privadas.

El desarrollo organizacional está muy ligado a la cultura del liderazgo pues en palabras de Chiavenato (2009) mediante esta se puede determinar la interacción y colaboración de sus asociados, además del logro de la excelencia, el aspecto social, cuan flexible y orgulloso se puede ser y por sobre todo el deseo de trabajar en equipo. Todos estos valores se comparten, se transmiten o se distribuyen a través de los canales de socialización organizacional con el fin de que terminen siendo parte de la cultura de la organización.

Con respecto al objetivo general el cual fue considerar la relación entre el liderazgo distribuido y el desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz; se constató una relación positiva alta entre las variables estudiadas ( $r=0,773$ ). Al analizar la percepción de los docentes en cuanto a la variable de liderazgo distribuido se aprecia que solo un 2% lo considera alto, 71% regular, sin embargo un 27 % lo estima como bajo, al compararla con la variable de desarrollo organizacional se observa que se tiene una percepción del 73% del grupo de docentes que la ubica en nivel regular apreciándose así su similitud. La conexión encontrada entre estas dos variables puede ser ratificada por el estudio realizado por Turi et al. (2019) donde mencionan que el liderazgo está relacionado con el desarrollo organizacional con un índice de ( $r= 0.753$ ) muy similar al encontrado en el presente trabajo de investigación.

Además, Turi et al. (2019) afirman que todos los estilos de liderazgo, incluso el estilo de liderazgo dictatorial, también creen en el desarrollo de la cultura y la estructura organizacional y hacen todo lo posible para fomentar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del conocimiento en los trabajadores. Al analizar las dimensiones de cada una de las variables se pueden establecer similitud de características en dos aspectos: la toma de decisiones y lo cultural, esto es avalado por Hernández et al. (2011) ya que el liderazgo distribuido se basa principalmente en el concepto de “*empowerment*” que implica la distribución del poder en un grupo o persona dentro de una organización, pero esto va más allá de compartir el poder con otros, pues mediante las decisiones propias se desarrollan nuevas habilidades y capacidades que pueden ser aceptadas o no dentro de la cultura organizacional o simplemente promoverán el cambio de esta.

## CONCLUSIONES

1. El Liderazgo distribuido y el Desarrollo organizacional en una institución educativa de José Leonardo Ortiz obtuvieron una relación positiva alta de acuerdo al valor de coeficiente de Spearman  $r = 0,773$ .
2. La impresión de los docentes en cuanto a la variable Liderazgo distribuido concentró el mayor porcentaje en el nivel regular (71%) y en el nivel bajo (27%) y solo (2%) lo considera alto.
3. La apreciación de los docentes en cuanto a la variable de Desarrollo organizacional mostró una tendencia al nivel regular (73%) y alto (15%), aunque se apreció un nivel bajo (12%).
4. En cuanto a la dimensión formal del Liderazgo distribuido y el Desarrollo organizacional mostró una relación lineal positiva alta según el valor de Spearman  $r = 0,754$ .
5. Por otro lado, la dimensión pragmática y el desarrollo formal alcanzó una relación lineal directa media de  $r = 0,497$ , la cual fue una de las más baja.
6. Así mismo, la dimensión estratégica y el Desarrollo organizacional obtuvo una forma de correlato positivo medio de  $r = 0,516$ , percibida por los docentes con un nivel regular.
7. Cabe destacar que la dimensión incremental mostró una relación directa media con el Desarrollo organizacional de  $r = 0,570$ .
8. Con respecto a la dimensión oportuna y el Desarrollo organizacional se estableció una relación positiva media según el valor Spearman de  $r = 0,610$ .
9. De igual manera, la dimensión cultural obtuvo una relación directa media de  $r = 0,677$  con el Desarrollo organizacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Al Ministerio de Educación, se recomienda seguir implementando el liderazgo distribuido en las escuelas, considerando además, las dimensiones teóricas establecidas por Macbeath (2011) pues guardan una relación positiva alta con el Desarrollo organizacional.
2. A los líderes docentes formalmente establecidos, compartir el conocimiento y experiencia adquiridos durante los años de trabajo con los nuevos educadores con el fin de guiarlos creando grupos de apoyo perfeccionando la labor educativa para el beneficio de la institución.
3. A la directora, plantear procesos estratégicos que incluyan talleres para el docente tales como el manejo de la diversidad del aula, crecimiento personal, etc. que faciliten la culminación de los objetivos generales.
4. A la directora, establecer formalmente los rangos jerárquicos en la institución, así mediante una consolidación democrática y cuando sea necesaria se pueda contar con la participación formal de un personal de apoyo de acuerdo a la normativa.
5. A la directora y docentes, promover la confianza mutua y la solidaridad a través de la socialización, fomentando actividades extra curriculares con el fin de conocer profundamente las capacidades de todo el personal.
6. A la directora, promover el acompañamiento profesional al docente, que implica brindar soporte emocional, herramientas para el desarrollo de su trabajo y capacitaciones.
7. A la directora, establecer metas, programas o situaciones que incentiven el desarrollo profesional docente, sea de forma individual o grupal.
8. A los docentes, incrementar su participación con un liderazgo espontáneo frente a situaciones que requieran el trabajo en equipo fomentando la resolución de problemas.
9. A la directora y los docentes, promover las buenas prácticas educativas y lograr que estas se interioricen en el trabajo diario de la institución, así mismo, establecer un ambiente adecuado para ejercer el Liderazgo distribuido.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. (Informe técnico N°7)*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf)
- Al-masaeid, T. (2020). Organisational development interventions to performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egyptology*, 17(6), 7575-7586. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2140>
- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed Leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia. *Sage Open*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40-47. <https://doi.org/10.12816/0040336>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting, EIRL. [https://www.researchgate.net/publication/352157132\\_DISENO\\_Y\\_METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION)
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature. (Full Report)*. National College for School Leadership. [https://www.researchgate.net/publication/42793697\\_Distributed\\_Leadership\\_A\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica en las organizaciones*. Mc-Graw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación. ¿Para qué?. La producción de los datos y los diseños*. Teseo. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. (2020). *Guía práctica para la formulación de proyectos de investigación y desarrollo (I+D)*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/312718-concytec-publica-la-guia-practica-para-la-formulacion-y-ejecucion-de-proyectos-de-investigacion-y-desarrollo>
- Código de ética en investigación, (2020). <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-1.pdf>
- Daft, R. L. (2013). *Teoría y Diseño Organizacional*. South-Western Cengage Learning. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teor%C3%ADa-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman and Sons LTD. <https://ia904707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
- Fernández Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- French, W., & Bell, C. (1996). *Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Galindo, A., López, C., & Flores, R. (2021). Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundario: Red 4-Ugel 01, 2017. *Igobernanza*, 4(14), 139-171. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.118>
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4\\_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf)



- Hasan, A. R. (2018). Critical review of the article: Organisational development: Begin with a healthy infrastructure by Bruce McEwan. *Dynamics of Public Administration*, 35(1), 69. <https://doi.org/10.5958/0976-0733.2018.00005.6>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A. [https://www.academia.edu/33885343/Administracion\\_11ed\\_Don\\_Hellriegel\\_S\\_E\\_Jackson\\_J\\_W\\_Slocum\\_pdf](https://www.academia.edu/33885343/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum_pdf)
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://doi.org/10.17993/ccyll.2018.15>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [https://www.academia.edu/40431962/Desarrollo\\_Organizacionl\\_Enfoque\\_Latinoa\\_mericano\\_Libro](https://www.academia.edu/40431962/Desarrollo_Organizacionl_Enfoque_Latinoa_mericano_Libro)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. [https://www.academia.edu/44551333/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_LAS\\_RUTAS\\_CUANTITATIVA\\_CUALITATIVA\\_Y\\_MIXTA](https://www.academia.edu/44551333/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA)
- Holguin, J., Villena, M., Soto, C., & Panduro, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(4), 38-53. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35175>
- Hutchins, E. (1995). How a Cockpit Remembers Its Speeds . *Cognitive Science*, 19, 265-288. <https://pages.ucsd.edu/~ehutchins/documents/CockpitSpeeds.pdf>

- Klen, V. (2021). The four generations of cultural-historical activity theory. *Brazilian Journal of Socio-Historical-Cultural-Theory and Activity Research*, 3(2), 2-21.  
<https://revistashc.org/index.php/shc/article/view/81>
- Leithwood, K., Hallinger, P., Furman, G., Riley, K., MacBeath, J., Gronn, P., & Mulford, B. (2002). *Second international handbook of educational leadership and administrator*. Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9>
- Leontyev, A. (1981). *The development of mind : selected works*. Progress Publishers.
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 1-9.  
<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96, 41-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- López Alfaro, P., & Gallegos Araya, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 39(158), 112-129.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982017000400112&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982017000400112&script=sci_abstract)
- López, P., Gallegos, V., & Maureira, O. (2021). Liderazgo distribuido y eficacia colectiva docente, factores preventivos del síndrome de burnout: un estudio en el profesorado de escuelas primarias en Chile. *Complutense de Educación*, 33(3), 531-541.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/74519/4564456560695/4564456645136>

Macbeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación Fundación Chile. <https://docplayer.es/70912362-Liderar-el-aprendizaje-dentro-y-fuera-de-la-escuela-john-macbeath.html>

Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>

Maureira, Ó. (2018). Liderazgo distributivo: una estrategia para desarrollar más y mejores capacidades organizacionales en las instituciones educativas. *Revista Científica de Educación EDUSER*, 5(1), 1-14. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/eduser/article/view/396>

Meza, M., Ortega, C., & Cobela, J. (2022). Tendencias investigativas sobre liderazgo y dirección escolar. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Fuentes*, 2(24), 234-247. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.19797>

Ministerio de Educación. (2021). *Orientaciones para la organización de equipos de gestión: Estrategias de liderazgo distribuido para las II.EE públicas de educación básica*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7702>

Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. [https://doi.org/10.4103/aca.ACA\\_157\\_18](https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18)

Monjarás, A. J., Bazán, A. K., Pacheco, Z. K., Rivera, J. A., Zamarripa, J. E., & Cuevas, C. E. (2019). Diseños de Investigación. *Salud y Educación*, 15, 119-122. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/4908>

Naciones Unidas. (2017). *La UNESCO Avanza La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/247785sp\\_1\\_1\\_1.compressed.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/247785sp_1_1_1.compressed.pdf)

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U. <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/046.-mastertesis-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-cuantitativa-cualitativa-y-redacciocc81n-de-la-tesis-4ed-humberto-ncc83aupas-paitacc81n-2014.pdf>
- Navarrete, M., & Bayas, C. (2018). El desarrollo organizacional en las instituciones educativas particulares. *Ciencia Digital*, 2(2), 378-390. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i2.102>
- Nellitawati, N. (2019). The relationship between organizational development and teacher performance? *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 4(4), 157-162. <https://doi.org/10.23916/0020190425240>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U. <https://docplayer.es/227826254-Educacion-metodologia-de-la-investigacion-diseno-ejecucion-e-informe-victor-miguel-nino-rojas-2a-edicion-bogota-mexico-df.html>
- O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2(2021), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>
- Pérez, E., Bocanegra, B., Villalobos, C., & Dejo, S. (2022). La utopía de la escuela rural en Lambayeque desde la Chakana pregunta y la covid-19. *Horizontes*, 6(23), 389-403. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.342>
- Pérez, R., Mercado, P., Martínez, M., Mena, E., & Partida, J. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE: Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: Política y práctica* (Vol. 1). OECD publishing. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., & Palacios, L. (2019). Correlación: No toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Ruiz, J., Huaita, D., Vásquez, M., & Holguin, J. (2022). Percepción de liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Saavedra, A., Batchelor, M., & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Olimpia*, 15(52), 35-47. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/587>
- Secondra, H., & Kristianus, R. (2021). Change of School Organizations. *Irbej*, 23(2). [https://www.researchgate.net/publication/343660442\\_Organizational\\_Change\\_in\\_Schools](https://www.researchgate.net/publication/343660442_Organizational_Change_in_Schools)
- Smith, C. (2019). Organisation development: The argument still stands. *Journal of Education*, 77. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2520-98682019000300008](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2520-98682019000300008)
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-27. [https://www.researchgate.net/publication/246537076\\_Investigating\\_School\\_Leadership\\_Practice\\_A\\_Distributed\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/246537076_Investigating_School_Leadership_Practice_A_Distributed_Perspective)
- Stephens, R., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education, Inc. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Thien, L., Adams, D., & Koh, H. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: a structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 830-847. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>
- Torres, N., Falconi, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo organizacional Análisis de variables*. La Caracola Editores. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion->

<publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf>

- Turi, J., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>
- Villarreal, E., & Zayas, F. (2021). Desarrollo humano y Educación: una perspectiva de la educación enfocada al desarrollo humano. *Revista Vértice Universitario*, 23(90), 28-39. <https://doi.org/10.36792/rvu.vi90.31>
- Zada, I. (2022). Organizational Change Management: Leadership Roles in Adapting New Norms. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 1-5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1477>
- Zheng, X., Yin, H., & Liu, Y. (2019). The Relationship Between Distributed Leadership and Teacher Efficacy in China: The Mediation of Satisfaction and Trust. *Asia-Pacific Education Researcher*, 28(6), 509-518. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00451-7>

## ANEXOS:

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: “Liderazgo distribuido y Desarrollo Organizacional en una institución Educativa de José Leonardo Ortiz				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES
¿De qué manera el liderazgo distribuido se relaciona con el desarrollo organizacional?.	Determinar la relación entre el liderazgo distribuido y el Desarrollo Organizacional.	Existe relación entre el liderazgo distribuido y desarrollo organizacional en una institución educativa.	Variable 1 LIDERAZGO DISTRIBUIDO	FORMAL
				PRAGMÁTICA
	OE1: Analizar el Liderazgo Distribuido.			ESTRATÉGICA
	OE2: Analizar el Desarrollo Organizacional.			INCREMENTAL
	OE3: Identificar las relación entre la dimensión formal del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional.			OPORTUNA
	OE4: Identificar la relación entre la dimensión pragmática del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional.		Variable 2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CULTURAL
	OE5: Identificar la relación estratégica del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional.			PROCESO A LARGO PLAZO
	OE6: Identificar la relación entre la dimensión incremental del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional.			SOPORTE DE LA DIRECTIVA
	OE7: Identificar la relación entre la dimensión oportuna del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional			VISIÓN
	OE8: Identificar la relación entre la dimensión cultural del liderazgo distribuido con el desarrollo organizacional			DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
				INTERACCIÓN PARA EL APRENDIZAJE
				RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
				CULTURA ORGANIZACIONAL

## Anexo 2: Operacionalización de la variable Liderazgo distribuido

	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Técnica Instrumento
Variable Independiente Liderazgo Distribuido	Macbeath (2011) define al liderazgo distribuido como una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las labores que se desarrollan en los centros educativos y esta se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir	Macbeath (2011) durante sus investigaciones en el ámbito educativo establece 6 dimensiones para el liderazgo distribuido en las escuelas, estos son: Formal, pragmático, estratégico, incremental, oportuna y cultural.	Formal	Formalidad del liderazgo	1.La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.	Escala de Likert -Nada -Poco Suficiente -Bastante	Encuesta
					2.Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.		
					3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.		
					4.Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.		
			Pragmático	Selección del líder	5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.		
					6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.		
					7.En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.		
					8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a las características específicas del líder.		
			Estratégico	Liderazgo planeado	9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.		
					10. Las decisiones que se toman como líder se hacen pensando en las mejoras escolares.		
					11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica.		
					12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.		
			Incremental	Desarrollo profesional del líder	13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para que ellos puedan desarrollar su liderazgo.		
					14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.		
					15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.		



	responsabilidades según la naturaleza de lo encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio.				16. Existe una cultura de desarrollo personal mediante el liderazgo.		
			Oportuno	Oportunidad para liderar	17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.		
					18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designados formalmente.		
					19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad.		
					20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.		
			Cultural	Ambiente	21. Existe un ambiente adecuado para liderar.		
					22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.		
					23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes.		
					24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.		

### Anexo 3: Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional.

	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnica Instrumento
	French & Bell (1996) argumentan que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de	Proceso a largo plazo	Objetivos institucionales	1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.	Escala de Likert -Nada -Poco -Suficiente -Bastante -Mucho	Encuesta
				2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.		
				3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.		
				4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.		
				5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.		

Desarrollo Organizacional	la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional.	Soporte de la directiva	Acompañamiento	6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.		
				7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.		
				8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)		
		Visión	Imagen Institucional	9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.		
				10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.		
				11. Los alumnos egresados de la institución educativa serán un referente en sus puestos de trabajo.		
				12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.		
		Delegación De Autoridad	Liderazgo distribuido	13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.		
				14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.		
				15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.		
				16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.		
		Aprendizaje	Conocimiento	17 Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.		

	<b>Definición Operacional</b>  French & Bell (1996) establecen 7 dimensiones que conforman el desarrollo organizacional como lo son: Los procesos a largo plazo, soporte de la directiva la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, la resolución de problemas y la cultura organizacional.			18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.		
				19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.		
				20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo		
		Resolución De Problemas	Toma de Decisiones	21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.		
				22. Si se da la oportunidad los docentes toman la iniciativa de liderar.		
				23. Los docentes son capaces de enfrentarse a situaciones o desafíos imprevistos.		
				24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.		
		Cultura Organizacional	Valores Normas de conducta	25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.		
				26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.		
				27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar sus métodos de trabajo para el beneficio de la institución educativa.		
				28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.		

## **Anexo 4: Instrumentos de Investigación**

### **Ficha técnica de instrumento de evaluación**

#### **1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario de Liderazgo Distribuido

#### **2. Variable a medir:**

Liderazgo Distribuido

#### **3. Estructura:**

El instrumento se elaboró en base a 6 dimensiones emanadas desde su definición conceptual y sus consecuentes indicadores de ítems :

Dimensión Formal	Ítems del 1 al 4
Dimensión Pragmática	Ítems del 5 al 8
Dimensión Estratégica	Ítems del 9 al 12
Dimensión Incremental	Ítems del 13 al 16
Dimensión Oportuna	Ítems del 17 al 20
Dimensión Cultural	Ítems del 21 al 24

#### **4. Forma de Administración:**

Se le aplica los docentes de la II.EE Mater Admirabilis de forma individual y por la plataforma Formulario de Google disponiendo de las mejores circunstancias: tranquilidad, disponibilidad, espacio, silencio, etc.

#### **5. Tiempo de aplicación:**

Se ha considerado para la resolución del cuestionario un tiempo determinado de 30 minutos en los cuales los docentes podrán responder la encuesta por medio de sus dispositivos móviles

#### **6. Calificación:**

Se califica asignando un puntaje entre 1 y 4 puntos según la respuesta brindada a cada ítem. La suma total de las respuestas obtenidas proporciona el

puntaje directo, con el que se obtiene el nivel de desarrollo de la variable Liderazgo distribuido y sus dimensiones

## 7. Población a evaluar:

41 docentes

## 8. Escalas valorativas

	Dimensión Formal (4 preguntas)	Dimensión Pragmática (4 preguntas)	Dimensión Estratégica (4 preguntas)	Dimensión Incremental (4 preguntas)	Dimensión Oportuna (4 preguntas)	Dimensión Cultural (4 preguntas)	TOTAL
<b>Alto</b>	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	73-96
<b>Medio</b>	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	49-72
<b>Bajo</b>	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	24-48

## Manual de un instrumento de investigación.

Se elaborará el instrumento mediante un Formulario de Google con el propósito de aprovechar la rapidez y confiabilidad que brinda la tecnología. Las preguntas serán creadas en un formato amigable y de fácil respuesta que ahorra tiempo y espacio.

Los docentes determinarán el mejor momento y lugar en el cual accederán virtualmente a la encuesta que estará disponible durante 48 horas, solo se permitirá un solo envío de respuestas por lo que se procederá a explicarles previamente.

Al culminar todo el proceso, los datos obtenidos serán ordenados en un programa de Excel donde se establecerá los parámetros correspondientes para su análisis.

## Instrumento de recolección de información para la variable Liderazgo Distribuido

Buen día estimado docente, gracias por participar de esta investigación cuya finalidad es netamente académica te pedimos responder el siguiente cuestionario siendo lo más honesto posible teniendo la seguridad del anonimato.

Ítems	1 nada	2 poco	3 suficiente	4 bastante
1. La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.				
2. Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.				
3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.				
4. Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.				
5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.				
6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.				
7. En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.				
8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a características específicas del líder.				
9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.				
10. Las decisiones que se toman al liderar se hacen pensando en las mejores escolares.				
11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica				
12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.				
13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para que ellos puedan desarrollar sus liderazgo.				
14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.				
15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.				
16. Existe una cultura de desarrollo profesional mediante el liderazgo.				
17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.				
18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designados formalmente.				
19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad.				
20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.				
21. Existe un ambiente adecuado para liderar.				
22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.				
23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes				
24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.				

## **Ficha técnica del instrumento de evaluación**

### **1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario de Desarrollo Organizacional

### **2. Variable a medir:**

Desarrollo Organizacional

### **3. Estructura:**

El instrumento se elaboró en base a 6 dimensiones emanadas desde su definición conceptual y sus consecuentes indicadores de ítems:

Dimensión Proceso a largo plazo	Ítems del 1 al 4
Dimensión Soporte de la directiva	Ítems del 5 al 8
Dimensión Visión	Ítems del 9 al 12
Dimensión Delegación de Autoridad	Ítems del 13 al 16
Dimensión Aprendizaje	Ítems del 17 al 20
Dimensión Resolución de Problemas	Ítems del 21 al 24
Dimensión Cultura Organizacional	Ítems del 25 al 28

### **4. Forma de Administración:**

Se le aplica los docentes de la II.EE Mater Admirabilis de forma individual y por la plataforma Formulario de Google disponiendo de las mejores circunstancias: tranquilidad, disponibilidad, espacio, silencio, etc.

### **5. Tiempo de aplicación:**

Se ha considerado para la resolución del cuestionario un tiempo determinado de 30 minutos en los cuales los docentes podrán responder la encuesta por medio de sus dispositivos móviles

### **6. Calificación:**

Se califica asignando un puntaje entre 1 y 4 puntos según la respuesta brindada a cada ítem. La suma total de las respuestas obtenidas proporciona el

puntaje directo, con el que se obtiene el nivel de desarrollo de la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones

## 7. Población a evaluar:

41 docentes

## 8. Escalas valorativas

	Dimensión Proceso a largo plazo (4 preguntas )	Dimensión Soporte de la directiva (4 preguntas )	Dimensión Visión (4 preguntas )	Dimensión Delegación de Autoridad (4 preguntas )	Dimensión Aprendizaje (4 preguntas)	Dimensión Resolución de problemas (4 preguntas )	Dimensión Cultura Organizacional (4 preguntas)	TOTAL
<b>Alto</b>	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	13 -16	84-112
<b>Medio</b>	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	56-84
<b>Bajo</b>	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8	28-56

## Manual de un instrumento de investigación.

Se elaborará el instrumento mediante un Formulario de Google con el propósito de aprovechar la rapidez y confiabilidad que brinda la tecnología. Las preguntas serán creadas en un formato amigable y de fácil respuesta que ahorra tiempo y espacio.

Los docentes determinarán el mejor momento y lugar en el cual accederán virtualmente a la encuesta que estará disponible durante 48 horas, solo se permitirá un solo envío de respuestas por lo que se procederá a explicarles previamente.

Al culminar todo el proceso, los datos obtenidos serán ordenados en un programa de Excel donde se establecerá los parámetros correspondientes para su análisis.



## Instrumento de recolección de información de la variable Desarrollo Organizacional

Buen día estimado docente, gracias por participar de esta investigación cuya finalidad es netamente académica te pedimos responder el siguiente cuestionario siendo lo más honesto posible teniendo la seguridad del anonimato.

Ítems	1 nada	2 poco	3 suficiente	4 bastante
1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.				
2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.				
3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.				
4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.				
5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.				
6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.				
7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.				
8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)				
9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.				
10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.				
11. Los alumnos egresados de la institución educativa serán un referente en sus puestos de trabajo.				
12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.				
13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.				
14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.				
15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.				
16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.				
17. Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.				
18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.				
19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.				
20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo.				
21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.				
22. Si se da la oportunidad los docentes toman la iniciativa de liderar.				
23. Los docentes son capaces de enfrentarse a situaciones o desafíos imprevistos.				
24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.				
25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.				
26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.				
27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar formas de trabajo para el beneficio de la institución educativa.				
28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.				

## **Anexo 5: Validación de variables**

**JUEZ 1**

### **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE EXPERTOS**

**Chiclayo, 14 de Octubre del 2022**

**Mg. Gloria Huamán Huamán**

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionada para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Liderazgo distribuido.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Gabriel Campos Bobadilla

## Ficha de validación de juicio de expertos:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Liderazgo Distribuido	El liderazgo distribuido es una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las actividades que se desarrollan en las escuelas y está se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir responsabilidades	Macbeath (2011) durante sus investigaciones en el ámbito educativo establece 6 dimensiones para el liderazgo distribuido en las escuelas, estos son: Formal, pragmático, estratégico, incremental,	Formal	Formalidad del liderazgo	1. La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.	Escala de Likert -Nada -Poco -Suficiente -Bastante -Mucho	4	4	4	
					2. Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.		5	5	5	
					3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.		5	5	5	
					4. Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.		4	4	4	
			Pragmático	Selección del líder	5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.		4	4	4	
					6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.		4	4	4	
					7. En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.		5	5	5	
					8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a las características específicas del líder.		5	5	5	
			Estratégico	Liderazgo planeado	9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.		5	5	5	
					10. Las decisiones que se toman como líder se hacen pensando en las mejoras escolares.		5	5	5	
					11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica		3	3	3	
					12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.		5	5	5	
					13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para		4	4	4	

	según la naturaleza de lo encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio. (Macbeath, 2011)	oportuna y cultural.	Incremental	Desarrollo Personal del líder	que ellos puedan desarrollar su liderazgo.					
					14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.		5	5	5	
					15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.		5	5	5	
					16. Existe una cultura de desarrollo profesional mediante el liderazgo.		5	5	5	
			Oportuno	Oportunidad para liderar	17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.		4	4	4	
					18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designado formalmente		5	5	5	
					19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad		5	5	5	
					20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.		5	5	5	
			Cultural	Ambiente	21. Existe un ambiente adecuado para liderar		5	5	5	
					22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.		5	5	5	
					23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes		5	5	5	
					24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.		5	5	5	

## Leyenda de la Escala valorativa de ítems

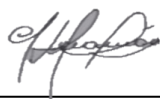
CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

### SUGERENCIAS: (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).

Sustituir la palabra “ Directiva” por la palabra “ Directora”.

Se sugiere mejorar la redacción del ítem 11.

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio liderazgo distribuido, procedo a **confirmar su validez de contenido**.



Mg. Gloria Huamán Huamán  
Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa  
20 años de experiencia en el Magisterio

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HUAMAN HUAMAN**  
Nombres **GLORIA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16428072**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **MIRO QUESADA RADA FRANCISCO JOSE**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **MORENO RODRIGUEZ ROSA YSABEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAGISTER EN EDUCACION  
CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**  
Fecha de Expedición **25/05/15**  
Resolución/Acta **0279-2015-UCV**  
Diploma **UCV08889**  
Fecha Matricula **Sin información (\*\*\*\*)**  
Fecha Egreso **Sin información (\*\*\*\*)**

Fecha de emisión de la constancia:  
**06 de Noviembre de 2022**

**CÓDIGO VIRTUAL 0000975403**

  
**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 06/11/2022 13:58:52-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

**JUEZ 1**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE  
EXPERTOS**

**Chiclayo, 14 de Octubre del 2022**

**Mg. Gloria Huamán Huamán**

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionada para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Desarrollo organizacional.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Gabriel Campos Bobadilla

## Ficha de validación de juicio de expertos:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Desarrollo Organizacional	French & Cecil (1996) argumentan que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional.	French & Cecil (1996) establecen 7 dimensiones que conforman el desarrollo organizacional como lo son: Los procesos a largo plazo, soporte de la directiva la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, la resolución de problemas y la cultura organizacional.	Proceso a largo plazo	Objetivos institucionales	1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.	Escala de Likert -Nada -Poco - Suficiente -Bastante -Mucho	5	5	5	
					2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.		5	5	5	
					3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.		5	5	5	
					4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.		5	5	5	
			Soporte de la directiva	Acompañamiento	5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.		5	5	5	
					6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.		5	5	5	
					7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.		5	5	5	
					8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)		4	4	4	
			Visión	Imagen institucional	9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.		5	5	5	
					10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.		5	5	5	
					11. Los alumnos egresados de la institución educativa serán un referente en sus puestos de trabajo.		5	5	5	



					12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.		5	5	5	
			Delegación de autoridad	Liderazgo distribuido	13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.		5	5	5	
					14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.		5	5	5	
					15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.		5	5	5	
					16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.		5	5	5	
			Aprendizaje	Conocimiento	17 Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.		5	5	5	
					18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.		5	5	5	
					19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo		5	5	5	
			Resolución de problemas	Toma de decisiones	21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					22. Si se da la oportunidad los docentes toman la iniciativa de liderar.		5	5	5	
					23. Los docentes son capaces de enfrentarse a situaciones o desafíos imprevistos.		5	5	5	
					24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar		5	5	5	

					decisiones en el momento oportuno.					
					25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.		5	5	5	
					26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.		5	5	5	
			Cultura organizacional	Valores y normas de conducta	27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar sus métodos de trabajo para el beneficio de la institución educativa.		4	4	4	
					28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.		5	5	5	

**Ficha de Validación de Juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

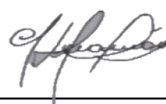
### Leyenda de la Escala valorativa de ítems

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

**SUGERENCIAS: (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).**

Se sugiere modificar las palabras “formas de trabajo” por “sus métodos de trabajo” (ítem 27)

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio Desarrollo Organizacional, procedo a **confirmar su validez de contenido**.



Mg. Gloria Huamán Huamán  
Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa  
20 años de experiencia en el Magisterio

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	HUAMAN HUAMAN
Nombres	GLORIA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16428072

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	MIRO QUESADA RADA FRANCISCO JOSE
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Director	MORENO RODRIGUEZ ROSA YSABEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA
Fecha de Expedición	25/05/15
Resolución/Acta	0279-2015-UCV
Diploma	UCV08889
Fecha Matrícula	Sin información (****)
Fecha Egreso	Sin información (****)

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975403

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 06/11/2022 13:58:52-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

## **JUEZ 2**

### **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE EXPERTOS**

**Chiclayo, 14 de Octubre del 2022**

**Dra. Martha Mercedes Vásquez Vásquez**

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionada para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Liderazgo distribuido.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Gabriel Campos Boba

**Ficha de Validación de Juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Liderazgo Distribuido	El liderazgo distribuido es una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las actividades que se desarrollan en las escuelas y está se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir responsabilidades según la naturaleza de lo	Macbeath (2011) durante sus investigaciones en el ámbito educativo establece 6 dimensiones para el liderazgo distribuido en las escuelas, estos son: Formal, pragmático, estratégico, incremental, oportuna y cultural.	Formal	Formalidad del liderazgo	1. La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.	Escala de Likert -Nada -Poco - Suficiente -Bastante -Mucho	4	4	4	
					2. Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.		5	5	5	
					3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.		5	5	5	
					4. Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.		5	5	5	
			Pragmático	Selección del líder	5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.		4	4	4	
					6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.		5	5	5	
					7. En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.		5	5	5	
					8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a las características específicas del líder.		5	5	5	
			Estratégico	Liderazgo planeado	9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.		5	5	5	
					10. Las decisiones que se toman como líder se hacen pensando en las mejoras escolares.		4	4	4	
					11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica		4	4	4	
					12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.		5	5	5	
				Desarrollo	13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para que ellos puedan desarrollar su liderazgo.		4	4	4	

	encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio. (Macbeath, 2011)		Incremental	Personal del líder	14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.		4	4	4	
					15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.		5	5	5	
					16. Existe una cultura de desarrollo profesional mediante el liderazgo.		5	5	5	
			Oportuno	Oportunidad para liderar	17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.		5	5	5	
					18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designado formalmente		5	5	5	
					19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad		5	5	5	
					20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.		5	5	5	
			Cultural	Ambiente	21. Existe un ambiente adecuado para liderar		5	5	5	
					22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.		5	5	5	
					23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes		5	5	5	
					24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.		5	5	5	

**Ficha de Validación de Juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

**Leyenda de la Escala valorativa de ítems**

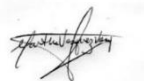
CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

**SUGERENCIAS: (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).**

Sustituir la palabra “ Directiva” por la palabra “ Directora”.

Se sugiera modificar los ítems 10 y 11 por tener mucha similitud.

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio liderazgo distribuido, procedo a **confirmar su validez de contenido**.




---

Dra. Martha Vásquez Vásquez  
Doctora en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa  
25 años de experiencia en el Magisterio



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	VASQUEZ VASQUEZ
Nombres	MARTHA MERCEDES
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16693217

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Rector	TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA
Secretario General	LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN EDUCACIÓN
Fecha de Expedición	10/11/21
Resolución/Acta	0684-2021-UCV
Diploma	052-134573
Fecha Matrícula	03/08/2018
Fecha Egreso	08/08/2021

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975405

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 06/11/2022 14:00:55-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## **JUEZ 2**

### **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE EXPERTOS**

**Chiclayo, 14 de Octubre del 2022**

Dra. Martha Mercedes Vásquez Vásquez

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionada para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo Organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Desarrollo Organizacional.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Gabriel Campos Bobadilla

**Ficha de Validación de Juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Desarrollo Organizacional	French & Cecil (1996)  argumentan que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional.	French & Cecil (1996) establecen dimensiones que conforman el desarrollo organizacional como lo son: Los procesos a largo plazo, soporte de la directiva la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, la resolución de problemas y la cultura organizacional.	Proceso a largo plazo	Objetivos institucionales	1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.	Escala de Likert -Nada -Poco - Suficiente -Bastante -Mucho	5	5	5	
					2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.		5	5	5	
					3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.		5	5	5	
					4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.		5	5	5	
			Soporte de la directiva	Acompañamiento	5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.		5	5	5	
					6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.		5	5	5	
					7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.		5	5	5	
					8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)		4	4	4	
			Visión	Imagen institucional	9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.		5	5	5	
					10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.		5	5	5	
					11. Los alumnos egresados de la institución educativa		5	5	5	

					serán un referente en sus puestos de trabajo.					
					12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.		5	5	5	
			Delegación de autoridad	Liderazgo distribuido	13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.		5	5	5	
					14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.		5	5	5	
					15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.		5	5	5	
					16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.		5	5	5	
			Aprendizaje	Conocimiento	17. Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.		5	5	5	
					18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.		5	5	5	
					19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo		5	5	5	
			Resolución de problemas	Toma de decisiones	21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					22. Si se da la oportunidad los docentes toman la iniciativa de liderar.		5	5	5	
					23. Los docentes son capaces de enfrentarse a		5	5	5	

				situaciones o desafíos imprevistos.					
				24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.		5	5	5	
				25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.		5	5	5	
				26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.		5	5	5	
				27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar sus métodos de trabajo para el beneficio de la institución educativa.		4	4	4	
				28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.		5	5	5	
			Cultura organizacional	Valores y normas de conducta					

### Leyenda de la Escala valorativa de ítems

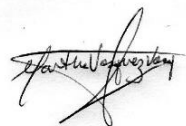
CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.

El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

**SUGERENCIAS: (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).**

Se sugiere especificar los medios de comunicación (ítem 8)

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio Desarrollo organizacional, procedo a **confirmar su validez de contenido**.




---

Dra. Martha Vásquez Vásquez  
 Doctora en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa  
 25 años de experiencia en el Magisterio

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VASQUEZ VASQUEZ**  
Nombres **MARTHA MERCEDES**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **16693217**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN EDUCACIÓN**  
Fecha de Expedición **10/11/21**  
Resolución/Acta **0684-2021-UCV**  
Diploma **052-134573**  
Fecha Matrícula **03/08/2018**  
Fecha Egreso **08/08/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975405

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 06/11/2022 14:00:55-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### **JUEZ 3**

## **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE EXPERTOS**

**Chiclayo, 14 de Octubre del 2022**

**Mg. Alamiro Herrera Fernández**

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionado para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Liderazgo distribuido.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Grabriel Campos Bobadilla



**Ficha de Validación de Juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Liderazgo Distribuido	El liderazgo distribuido es una interacción diseminada que se inserta en el flujo de las actividades que se desarrollan en las escuelas y está se enlaza fuertemente con el compromiso para el desarrollo de una tarea común que trasciende más allá del estatus o el rango pues las personas están preparadas para asumir responsabilidades	Macbeath (2011) durante sus investigaciones en el ámbito educativo establece 6 dimensiones para el liderazgo distribuido en las escuelas, estos son: Formal, pragmático, estratégico, incremental,	Formal	Formalidad del liderazgo	1. La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.	Escala de Likert -Nada -Poco - Suficiente -Bastante -Mucho	5	5	5	
					2. Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.		5	5	5	
					3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.		4	4	4	
					4. Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.		4	4	4	
			Pragmático	Selección del líder	5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.		5	5	5	
					6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.		5	5	5	
					7. En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.		5	5	5	
					8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a las características específicas del líder.		5	5	5	
			Estratégico	Liderazgo planeado	9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.		5	5	5	
					10. Las decisiones que se toman como líder se hacen pensando las mejoras escolares.		5	5	5	
					11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica		4	4	4	
					12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.		5	5	5	
					13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para		5	5	5	

	según la naturaleza de lo encomendado, muestran capacidad para tomar iniciativas y responden con creatividad al cambio. (Macbeath, 2011)	oportuna y cultural.	Incremental	Desarrollo Personal del líder	que ellos puedan desarrollar su liderazgo.					
					14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.		5	5	5	
					15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.		5	5	5	
					16. Existe una cultura de desarrollo profesional mediante el liderazgo.		5	5	5	
			Oportuno	Oportunidad para liderar	17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.		5	5	5	
					18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designado formalmente		5	5	5	
					19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad		5	5	5	
					20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.		5	5	5	
			Cultural	Ambiente	21. Existe un ambiente adecuado para liderar		5	5	5	
					22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.		5	5	5	
					23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes		5	5	5	
					24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.		5	5	5	

## Leyenda de la Escala valorativa de ítems

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

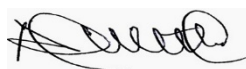
### SUGERENCIAS: (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).

Se sugiere omitir la frase inicial la directora. (Ítem 3)

Se sugiere omitir el adverbio “correctamente” pues al calificar la acción puede generar distorsión en la respuesta. (ítem 4)

Se sugiere redactar el ítem de la forma siguiente: “El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica”. (ítem 11)

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio liderazgo distribuido, procedo a **confirmar su validez de contenido**



Mg. Alamiro Herrera Fernández

Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria  
28 años de experiencia en el magisterio

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	HERRERA FERNANDEZ
Nombres	ALAMIRO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16760541

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	WILMER CARBAJAL VILLALTA
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTION UNIVERSITARIA
Fecha de Expedición	17/01/19
Resolución/Acta	82-2019-R
Diploma	UNPRG-EPG-2019-0016
Fecha Matrícula	25/02/2013
Fecha Egreso	15/03/2015

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975406

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 06/11/2022 14:02:12-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### JUEZ 3

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO VÍA JUICIO DE EXPERTOS

Chiclayo, 14 de Octubre del 2022

**Mg. Alamiro Herrera Fernández**

Por el presente le saludo y le expreso mi reconocimiento hacia su carrera profesional. En ese sentido dada su formación y experiencia práctica que lo califican como experto, ha sido Usted seleccionado para evaluar el instrumento cuestionario elaborado como parte del desarrollo de la investigación denominada Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa del distrito de José Leonardo Ortiz.

Agradeciendo de antemano por su integridad y objetividad, le solicito emita su juicio de valor sobre la idoneidad del instrumento para medir la variable Desarrollo organizacional.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

- Ficha técnica del instrumento.
- Instrumento de recolección de información
- Ficha de validación de juicio de expertos.
- Leyenda de la Escala valorativa de ítems

*Atentamente,*



---

Juan Grabriel Campos Bobadilla

**Ficha de validación de juicio de expertos :** Califique cada ítem según la leyenda anexa al final de la siguiente tabla

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Desarrollo Organizacional	French & Cecil (1996) argumentan que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo que es guiado y tiene el soporte de la directiva con el fin de alcanzar la visión, la delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas que son administrados constantemente mediante la colaboración de una cultura organizacional.	French & Cecil (1996) establecen 7 dimensiones que conforman el desarrollo organizacional como lo son: Los procesos a largo plazo, soporte de la directiva la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, la resolución de problemas y la cultura organizacional.	Proceso a largo plazo	Objetivos institucionales	1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.	Escala de Likert -Nada -Poco -Suficiente -Bastante -Mucho	5	5	5	
					2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.		5	5	5	
					3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.		5	5	5	
					4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.		5	5	5	
			Soporte de la directiva	Acompañamiento	5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.		5	5	5	
					6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.		5	5	5	
					7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.		5	5	5	
					8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)		4	4	4	
			Visión	Imagen institucional	9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.		5	5	5	
					10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.		5	5	5	

					11. Los alumnos egresados de la institución educativa serán un referente en sus puestos de trabajo.		5	5	5	
					12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.		5	5	5	
			Delegación de autoridad	Liderazgo distribuido	13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.		5	5	5	
					14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.		5	5	5	
					15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.		5	5	5	
					16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.		5	5	5	
			Aprendizaje	Conocimiento	17. Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.		5	5	5	
					18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.		5	5	5	
					19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo		5	5	5	
			Resolución de problemas	Toma de decisiones	21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.		5	5	5	
					22. Si se da la oportunidad los docentes toman la iniciativa de liderar.		5	5	5	

					23. Los docentes son capaces de enfrentarse a situaciones o desafíos imprevistos.		5	5	5	
					24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.		5	5	5	
			Cultura organizacional	Valores y normas de conducta	25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.		5	5	5	
					26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.		5	5	5	
					27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar sus métodos de trabajo para el beneficio de la institución educativa.		4	4	4	
					28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.		5	5	5	

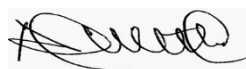


## Leyenda de la Escala valorativa de ítems

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación alejada de la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

**SUGERENCIAS:** (redactar todas las anotaciones o recomendaciones globales para el cuestionario).

**Conclusión de la Validación:** Revisado el cuestionario y hallando que los ítems cumplen con los requerimientos para la medición adecuada del constructo de la variable bajo estudio Desarrollo organizacional, procedo a **confirmar su validez de contenido**




---

Mg. Alamiro Herrera Fernández  
Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria  
28 años de experiencia en el magister

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HERRERA FERNANDEZ**  
Nombres **ALAMIRO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16760541**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
Rector **JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ**  
Secretario General **WILMER CARBAJAL VILLALTA**  
Directora **OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON  
MENCION EN DOCENCIA Y GESTION UNIVERSITARIA**  
Fecha de Expedición **17/01/19**  
Resolución/Acta **82-2019-R**  
Diploma **UNPRG-EPG-2019-0016**  
Fecha Matrícula **25/02/2013**  
Fecha Egreso **15/03/2015**

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975406

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 06/11/2022 14:02:12-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## **Anexo 6: Informe de Confiabilidad de cada instrumento**

### **Informe de Confiabilidad del instrumento Liderazgo Distribuido**

**Chiclayo, 4 de Noviembre del 2022**

**Mg. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben**

Mis sinceros saludos, por el presente le hago llegar el resumen sobre el análisis de confiabilidad realizado en una población piloto aplicado en 33 docentes elaborado para evaluar la variable de Liderazgo distribuido como parte de la investigación Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa de José Leonardo Ortiz.

Atentamente,



---

**Campos Bobadilla Juan Grabriel**

**Bachiller en Educación**

**DNI 46629723**

## Informe de Confiabilidad (SPSS)

### Análisis de la Confiabilidad del cuestionario de Liderazgo Distribuido

El instrumento Liderazgo distribuido elaborado por el investigador Juan Gabriel Campos Bobadilla fue sometido a este proceso con la finalidad de probar la confiabilidad del mismo y poder llevar a cabo la investigación. La herramienta empleada para determinar la confiabilidad del instrumento Liderazgo distribuido fue el Alpha de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Se debe resaltar que si el valor del coeficiente obtenido se halla entre  $0.7 \leq r \leq 1$ , "El instrumento se puede considerar confiable". No obstante, en instrumentos ideados y probados por vez primera se pueden considerar adecuados valores a partir de 0,7

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

#### Análisis del Alfa de Cronbach

En la tabla siguiente, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

**Tabla 7**

#### *Estadísticos de Confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.964	24

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado por el investigador para evaluar LIDERAZGO DISTRIBUIDO en los docentes ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.964, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

**Tabla 8**

*Estadísticas resumen de los Ítems en relación con el Test Completo Liderazgo Distribuido*

Ítem	Media de la escala si se elimina el Ítem	Varianza de la escala si se elimina el Ítem	Correlación Ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el Ítem
1. La directora asigna formalmente responsabilidades de liderazgo a los docentes.	52,94	185,867	,765	,962
2. Todas las decisiones se toman respetando el orden jerárquico de la institución.	52,75	183,161	,772	,962
3. Los docentes ejercen el liderazgo de acuerdo a los lineamientos de la institución.	52,44	190,190	,616	,964
4. Se comprende los cargos establecidos oficialmente en la institución.	52,50	190,710	,677	,963
5. La directora asigna líderes específicos para tareas determinadas.	52,84	187,362	,724	,963
6. Si existe una emergencia interna o externa se asigna a un líder competente a pesar de que no haya sido previsto.	52,72	188,080	,680	,963
7. En el trabajo de equipo se elige al líder con mayor conocimiento sobre la tarea requerida.	52,63	188,629	,633	,964
8. Se comparte el liderazgo de acuerdo a las características específicas del líder.	52,63	189,597	,622	,964
9. La asignación de los líderes se hace tomando en cuenta los objetivos a mediano y largo plazo.	52,56	189,996	,673	,963

10. Las decisiones que se toman como líder se hacen pensando en las mejoras escolares.	52,38	185,274	,778	,962
11. El líder del grupo conduce la asignación de tareas y la toma de decisiones en forma estratégica	52,56	186,254	,733	,963
12. Se alcanzan objetivos institucionales liderando en grupo más que individualmente.	52,41	186,830	,704	,963
13. La directora trabaja en coordinación con los docentes para que ellos puedan desarrollar su liderazgo.	53,03	186,612	,796	,962
14. La directora promueve el crecimiento gradual de los nuevos líderes.	53,09	185,443	,816	,962
15. Se implementan programas de capacitación para potencializar el liderazgo docente.	53,06	184,899	,776	,962
16. Existe una cultura de desarrollo profesional mediante el liderazgo.	53,03	186,870	,783	,962
17. La directora permite la iniciativa de un liderazgo espontaneo por parte de los docentes.	52,97	184,999	,785	,962
18. Si existe la oportunidad los docentes deciden liderar aunque no hayan sido designado formalmente	52,53	190,515	,602	,964
19. En determinadas situaciones siempre habrá un líder que asuma la responsabilidad	52,28	191,434	,727	,963
20. Los docentes ceden el liderazgo a sus compañeros.	52,41	190,507	,568	,964
21. Existe un ambiente adecuado para liderar	52,72	185,305	,736	,963

22. La comunidad educativa de su institución reconoce y apoya el liderazgo.	52,50	184,452	,741	,963
23. La institución se organiza de tal forma que promueve el liderazgo entre los docentes	52,63	185,597	,736	,963
24. El respaldo para asumir riesgos al liderar forman parte de la cultura de la institución.	52,69	188,480	,734	,963

---

La Tabla 8 muestra la correlación exacta entre cada ítem y el Total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del instrumento. De esta manera no se percibe errores y posibles modificaciones que son necesarias en la estructura del instrumento de medición bajo estudio.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y el valor del alfa de 0.964, se define que se ha hallado algo poco común y que habla muy bien de la homogeneidad, y confiabilidad del instrumento, y es que todos los ítems conformantes del instrumento tienen una presencia importante para con el instrumento global.

## **Informe de Confiabilidad del instrumento Desarrollo Organizacional**

**Chiclayo, 4 de Noviembre del 2022**

**Mg. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben**

Mis sinceros saludos, por el presente le hago llegar el resumen sobre el análisis de confiabilidad realizado en una población piloto aplicado en 33 docentes elaborado para evaluar la variable de Desarrollo organizacional como parte de la investigación Liderazgo distribuido y Desarrollo organizacional en una institución educativa de José Leonardo Ortiz.

Atentamente,



---

**Campos Bobadilla Juan Grabriel**

**Bachiller en Educación**

**DNI 46629723**



### **Análisis de la confiabilidad del cuestionario de Desarrollo Organizacional**

El instrumento Desarrollo organizacional elaborado por el investigador Juan Gabriel Campos Bobadilla fue sometido a este proceso con la finalidad de probar la confiabilidad del mismo y poder llevar a cabo la investigación. La herramienta empleada para determinar la confiabilidad del instrumento Liderazgo distribuido fue el Alpha de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Se debe resaltar que Si el valor del coeficiente obtenido se halla entre  $0.7 \leq r \leq 1$ , “El instrumento se puede considerar confiable”. No obstante, en instrumentos ideados y probados por vez primera se pueden considerar adecuados valores a partir de 0,7

### **CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **Análisis del Alfa de Cronbach**

En la tabla siguiente, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

**Tabla 9**

#### *Estadísticos de Confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.970	28

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado por el investigador para evaluar DESARROLLO ORGANIZACIONAL en los docentes ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.970, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

**Tabla 10**

*Estadísticas resumen de los Ítems en relación con el Test Completo Desarrollo Organizacional*

Ítem	Media de la escala si se elimina el Ítem	Varianza de la escala si se elimina el Ítem	Correlación Ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el Ítem
1. La directora estableció metas a mediano y largo plazo.	67,88	256,242	,761	,968
2. La directora emplea programas o procedimientos para alcanzar los objetivos institucionales.	67,78	257,531	,715	,969
3. Los objetivos planteados promueven el cambio y desarrollo organizacional.	67,78	257,402	,758	,968
4. Los objetivos generales poseen el tiempo coherente para ser cumplidos.	67,81	256,931	,835	,968
5. La directora mantiene una relación sana con los docentes.	68,09	257,314	,726	,969
6. Se implementan capacitaciones con especialistas donde se desarrollan las habilidades de los docentes.	67,97	255,322	,734	,969
7. Los docentes encuentran ayuda en la institución si están teniendo problemas para concentrarse en sus actividades educativas.	67,97	257,064	,774	,968
8. La directora mantiene una comunicación constante y eficiente con los docentes a través de plataformas virtuales (correo, WhatsApp, Zoom, Google meet)	67,88	256,500	,751	,968

9. La institución educativa está organizada para que el estudiante sea el eje principal.	67,34	253,975	,835	,968
10. La institución educativa trabaja para ser un referente en la comunidad.	67,31	255,641	,779	,968
11. Los alumnos egresados de la institución educativa serán un referente en sus puestos de trabajo.	67,25	254,323	,850	,968
12. Los docentes se sienten orgullosos de trabajar en su institución educativa.	67,28	259,564	,671	,969
13. La directora asigna responsabilidades de liderazgo a los docentes.	67,91	257,120	,740	,968
14. Los docentes involucran a sus compañeros para el cumplimiento de las tareas asignadas.	67,22	258,757	,726	,969
15. La disminución de la carga laboral es el resultado de trabajar en equipo.	67,38	261,726	,567	,970
16. Los docentes alcanzan sus objetivos educativos en grupo más que individualmente.	67,22	258,757	,726	,969
17 Los docentes desarrollan sus capacidades de aprendizaje al trabajar en grupo más que individualmente.	67,34	265,265	,524	,970
18. Los docentes comparten con sus compañeros soluciones prácticas sobre problemas frecuentes en la institución educativa.	67,25	264,129	,528	,970
19. Durante las reuniones los docentes exponen sus ideas para el beneficio de la institución.	67,09	258,088	,775	,968

20. La directora permite tomar riesgos cuando los docentes desean implementar nuevos métodos de trabajo	67,97	255,644	,754	,968
21. Los docentes desarrollan soluciones nuevas y creativas para el beneficio de la institución.	67,28	257,886	,738	,969
23. Los docentes son capaces de enfrentarse a situaciones o desafíos imprevistos.	67,16	262,394	,751	,969
24. Al liderar, los docentes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.	67,41	256,443	,731	,969
25. Los docentes tienen una actitud de disposición al desarrollarse un proyecto institucional.	67,25	262,452	,639	,969
26. Los docentes consideran adecuados los lineamientos de trabajo establecidos en la institución.	67,75	261,677	,698	,969
27. Los docentes tienen la oportunidad de modificar sus métodos de trabajo para el beneficio de la institución educativa.	67,75	259,613	,661	,969
28. Los docentes practican las buenas costumbres que se han transmitido en la institución educativa.	67,13	263,016	,681	,969

---

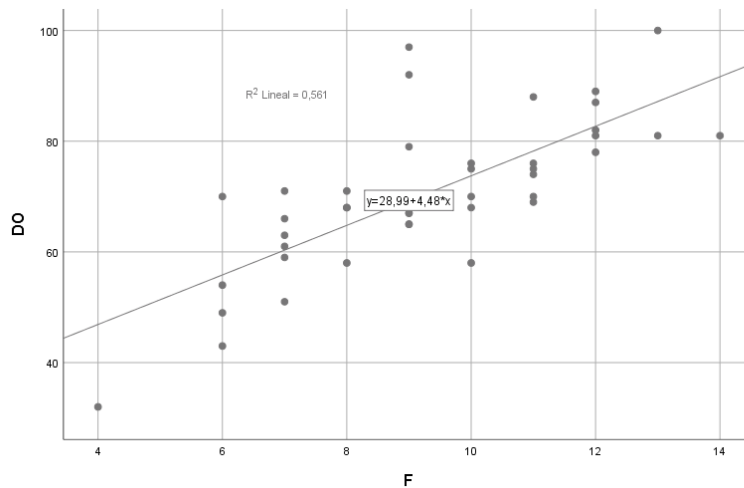
La Tabla 10 muestra la correlación exacta entre cada ítem y el Total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del instrumento. De esta manera no se percibe errores y posibles modificaciones que son necesarias en la estructura del instrumento de medición bajo estudio.

## ANEXO 7:

### ANÁLISIS CORRELACIONAL

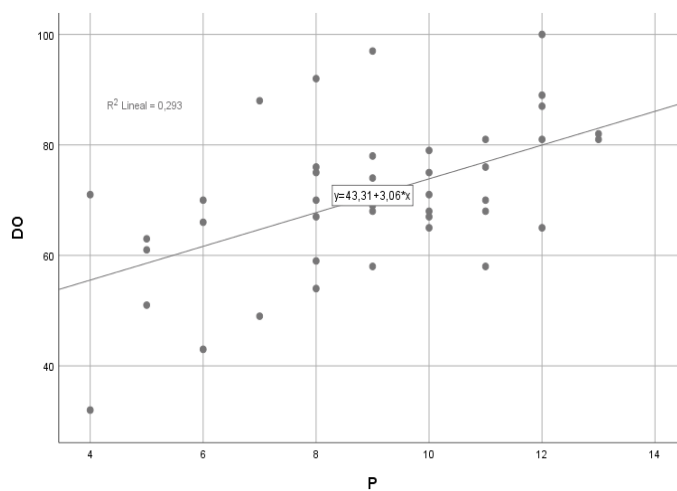
**Figura 3**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión formal del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*



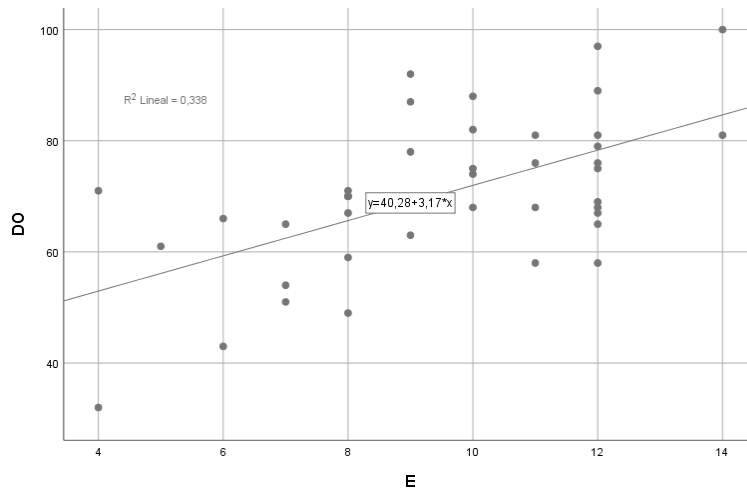
**Figura 4**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión Pragmática del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*



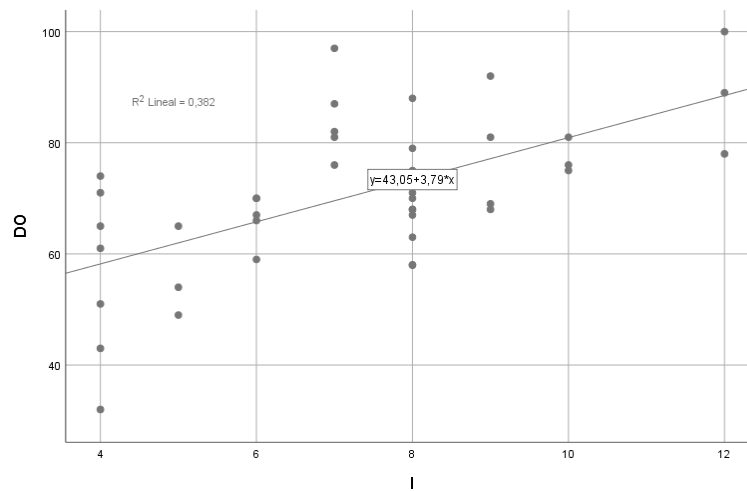
**Figura 5**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión Estratégica del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*



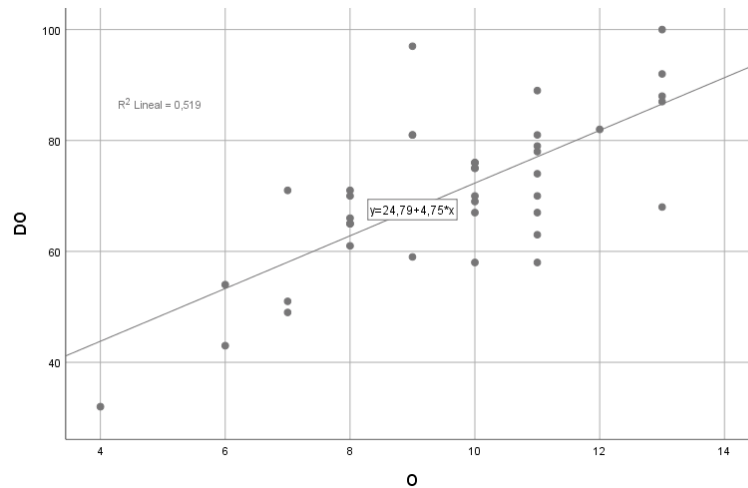
**Figura 6**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión Incremental del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*



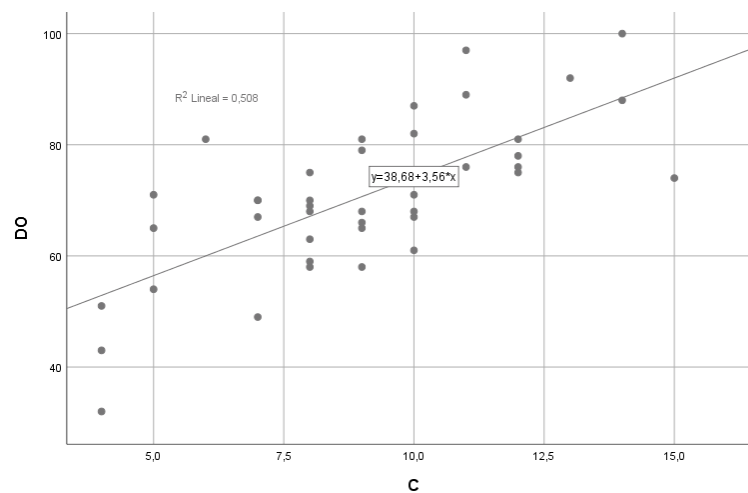
**Figura 7**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión oportuna del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*



**Figura 8**

*Diagrama de dispersión entre la dimensión cultural del Liderazgo Distribuido (LD) y el Desarrollo Organizacional (DO)*





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ZAPATEL ARRIAGA LUIS ROGER RUBEN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo distribuido y desarrollo organizacional en una institución educativa de José Leonardo Ortiz", cuyo autor es CAMPOS BOBADILLA JUAN GRABRIEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHICLAYO, 25 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ZAPATEL ARRIAGA LUIS ROGER RUBEN <b>DNI:</b> 16788167 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5657-0799	Firmado electrónicamente por: ZARRIAGARR el 15- 01-2023 08:18:40

Código documento Trilce: TRI - 0501391