



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas  
del Nivel Secundaria de Trujillo - 2017

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Ruth Aponte Alvarado

**ASESORA**

Dra. Kony Luby Duran Llaro

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión Educativa

PERÚ- 2018

**Página del jurado**

---

**DR.NECIOSUP OBANDO JORGE EDUARDO  
PRESIDENTE**

---

**DRA. MORENO TORRES PATRICIA DEL PILAR  
SECRETARIO**

---

**DRA. DURAN LLARO KONY LUBY  
VOCAL**

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, por haberme regalado la vida y por darme las energías suficientes de haber llegado hasta este momento tan trascendente en mi formación como profesional.

También de lo dedico a mi señora madre, Rosa Angélica por ser mi fuerza más importante en esta vida y por demostrarme en todo momento su cariño y apoyo desmedido sin tomar en cuenta las discrepancias de opinión o pareceres.

A mi señor padre, Raymundo a pesar de que ya no está físicamente, siento que me acompaña siempre y aun cuando nos hicieron falta muchos momentos por compartir juntos, esto segura que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mis hermanos: Silvana, Yole, Harold, Lesly y sobrinos, por su apoyo incondicional y compartir momentos significativos conmigo.

**Ruth Aponte Alvarado**

## **Agradecimiento**

La realización del presente trabajo me ha brindado la oportunidad de aprender grandes cosas y fortalecer mis habilidades profesionales, y a la vez me está permitiendo poder agradecer profundamente a muchas personas que de una u otra manera han ayudado la realización de mi proyecto, de alguna otra forma directa e indirectamente participaron distintas maneras, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, pero sobre todo brindándome buen ánimo para cumplir una de las metas que en mi vida me he trazado.

En primer lugar, a Dios y mi amada familia, que son mi fortaleza y siempre están a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y sobre todo su amor.

Un especial agradecimiento a mi asesora, Dra. KONY LUBY DURAN LLARO,

Quién supo orientar mis pasos hacia la meta anhelada guiándome para culminar con éxito la maestría, mi más amplio agradecimiento por su gran dedicación, paciencia y dirección mostrándose siempre dispuesta a apoyarme para continuar batallando con este trabajo de investigación y poder concluir con éxito dicho informe. Además, le reitero mi gratitud debido a que me veo reflejada en ella, como ejemplo de perseverancia y constancia profesional cuya sabiduría ha constituido la fuente de riqueza académica que ha durado este tiempo de estudios.

A todos mis maestros, por su valiosa colaboración, así como por sus sabios consejos y enseñanzas que me transmitieron a lo largo de mi formación profesional, a mis compañeros y amigos, estén donde se encuentren, por todo el apoyo que me supieron brindar en momentos de apuro y aflicción, siendo muchas veces, conejeros a través de las conversaciones de las que mucho provecho he obtenido, por su amistad, gracias por los buenos y malos momentos, por prestarme atención siempre, a todos ellos, gracias.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ruth Aponte Alvarado estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas del Nivel Secundaria de Trujillo 2017”

Presentada, en 120 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la educación es de autoría propia, por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en busca de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo del 2018

  
Ruth Aponte Alvarado  
18021983

LA AUTORA

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: “Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas del Nivel Secundaria de Trujillo” cuyo objetivo es determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” de El Porvenir, “Simón Bolívar” de El Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque

La misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el grado de Maestro en Administración de la Educación.

La autora

## INDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Declaratoria de autenticidad.....	iii
Presentación .....	iv
Resumen .....	1
Abstract .....	2
I. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1 Realidad problemática.....	3
1.2 Trabajos Previos .....	4
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	7
1.4 Formulación del problema.....	18
1.5 Justificación del estudio .....	18
1.6 Hipótesis .....	19
1.6.1 Hipótesis Central .....	19
1.6.2 Hipótesis Nula .....	19
1.6.3 Hipótesis específicas.....	20
1.7 Objetivos.....	20
1.7.1 Objetivo General .....	20
1.7.2 Objetivos Específicos .....	20
II. MÉTODO.....	21
2.1 Diseño de la investigación .....	21
2.2 Variables, Operacionalización .....	22
2.2.1 Variables: .....	22
2.2.2 Operacionalización de variables .....	23
2.3 Población y muestra .....	25
2.3.1 Población .....	25

2.3.2 Muestra .....	25
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.....	26
2.4.1 Técnicas.....	26
2.4.2 Instrumentos .....	26
2.4.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos .....	26
2.5 Métodos de análisis de datos .....	28
2.5.1. Estadística descriptiva.....	28
2.6 Aspectos éticos.....	29
III. RESULTADOS .....	30
3.1 Liderazgo del Director de las instituciones educativas.....	30
3.2 Clima Institucional de las instituciones educativas. ....	35
3.3. Correlación entre las variables liderazgo y clima institucional de las instituciones educativas .....	41
IV. DISCUSIÓN .....	51
V. CONCLUSIONES .....	55
VI. RECOMENDACIONES .....	56
VI. REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	59
Anexo 1: Instrumentos.....	59
Anexo 2: Validación y confiabilidad de los instrumentos .....	62
Anexo 3: Matriz de consistencia del proyecto.....	88
Anexo 4: Constancias emitidas por las instituciones que acredita la realización del estudio n situ.....	100
Anexo 5: Base de datos.....	104



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	23
Tabla 2: Distribución de la población.....	25
Tabla 3: Distribución de la muestra .....	25
Tabla 4: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Simón Bolívar 2017.....	30
<i>Tabla 5: Nivel de liderazgo del director de la I.E. María Negrón Ugarte 2017..</i>	<i>31</i>
Tabla 6: Nivel de liderazgo del director de la I.E. José Antonio Encinas 2017.	32
Tabla 7: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Francisco Lizarzaburu 2017.	33
<i>Tabla 8: Nivel de liderazgo del director de la I.E. 81749 Divino Jesús 2017....</i>	<i>34</i>
Tabla 9: Tabla comparativa acerca del nivel de liderazgo del director de las II.EE. 81749 Divino Jesús de La Esperanza, Francisco Lizarzaburu de El Porvenir, Simón Bolívar del Milagro, José Antonio Encinas de Vista Alegre y María Negrón de El Bosque 2017 .....	35
Tabla 10: Nivel del clima institucional en la I.E. Simón Bolívar 2017 .....	35
Tabla 11: Nivel del clima institucional en la I.E. María Negrón Ugarte 2017. ...	36
Tabla 12: Nivel del clima institucional en la I.E. José Antonio Encinas 2017. ...	37
Tabla 13: Nivel del clima institucional en la I.E. Francisco Lizarzaburu 2017. .	38
Tabla 14: Nivel del clima institucional en la I.E. 81749 Divino Jesús 2017. ....	39
Tabla 15: Tabla comparativa acerca del nivel del clima institucional de las II.EE. 81749 Divino Jesús de La Esperanza, Francisco Lizarzaburu de El Porvenir, Simón Bolívar del Milagro, José Antonio Encinas de Vista Alegre y María Negrón de El Bosque 2017 .....	40
Tabla 16: Prueba de normalidad de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017 .....	41
Tabla 17: Correlación de Liderazgo y clima institucional de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017 .....	42
Tabla 18: Prueba de normalidad de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017. ....	43
Tabla 19: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017. ....	44
Tabla 20: Prueba de normalidad de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017. .	45
Tabla 21: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017. ....	46

Tabla 22: Prueba de normalidad de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017. ....	46
Tabla 23: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017. ....	47
Tabla 24: Prueba de normalidad de la I.E. “María Negrón” de El Bosque 2017. ....	48
Tabla 25: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “María Negrón” de El Bosque 2017. ....	49
Tabla 26: Resumen de coeficiente de correlación por institución educativa. ...	50

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Simón Bolívar 2017.....	30
Figura 2: Nivel de liderazgo del director de la I.E. María Negrón Ugarte 2017	31
Figura 3: Nivel de liderazgo del director de la I.E. José Antonio Encinas. 2017	32
Figura 4: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Lizarzaburu. 2017 .....	33
Figura 5: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Divino Jesús 2017.....	34
Figura 6: Nivel de liderazgo del director según la institución educativa. ....	35
Figura 7: Nivel del clima institucional de la I.E. Simón Bolívar 2017 .....	36
Figura 8: Nivel del clima institucional de la I.E. María Negrón Ugarte 2017.....	37
Figura 9: Nivel del clima institucional de la I.E. José Antonio Encinas 2017. ....	38
Figura 10: Nivel del clima institucional de la I.E. Lizarzaburu 2017.....	39
Figura 11: Nivel del clima institucional de la I.E. Divino Jesús 2017. ....	40
Figura 12: Nivel del clima institucional según la institución educativa 2017.....	41

## Resumen

La presente investigación titulada “Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas del Nivel Secundaria de Trujillo - 2017”, se basa en las teorías del liderazgo y el clima institucional; con una investigación de tipo correlacional, aplicándolo a una muestra de 20 docentes para la I.E. María Negrón Ugarte, I.E. Francisco Lizarzaburu, I.E. Simón Bolívar e I.E. José Antonio Encinas, y 15 en la I.E. Divino Jesús. Para lo cual se empleó dos cuestionarios para ambas variables: Liderazgo del director siendo su valor de confiabilidad 0,928 y Clima institucional con valor de confiabilidad 0,887. Obteniendo como resultados el nivel de Liderazgo del director, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza, es alto con 66.7%, en la I.E “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, es alto 60%, I.E “Simón Bolívar” del Milagro, también considerado alto con 90%, en la I.E “José Antonio Encinas” de Vista Alegre fue medio y alto el 50% respectivamente; la I.E “María Negrón” de El Bosque es alto 75%; el nivel de desarrollo del clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza, es alto con 93.3%, en la IE “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, fue alto con 90%, en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro, alto con la totalidad (100%), en la I.E “José Antonio Encinas” de Vista Alegre fue alto con el 75% y, en la I.E. “María Negrón” de El Bosque, se ubicó en el nivel alto con el 90%; no existe relación entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza y en la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir; por otro lado, existe relación significativa de 0,475\* en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro; existe relación muy significativa de 0,664\*\* en la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y 0,513\* en la I.E. “María Negrón” de El Bosque. Llegando a la conclusión que sí existe relación significativa entre ambas variables.

**Palabras clave:** Liderazgo, Clima institucional, Correlación.

## Abstract

The present research titled "Leadership of the director and the institutional climate in Educational Institutions of the Secondary Level of Trujillo - 2017", is based on the theories of the leadership and the institutional climate; with a correlational type investigation, applying it to a sample 20 for the I.E. María Negrón Ugarte, I.E. Francisco Lizarzaburu, I.E. Simón Bolívar and I.E. José Antonio Encinas, and 15 in the I.E. Divine Jesus. For i applied two questionaries to both variables: principal's leadership has a value of dependability 0,928 and institutional climate has a value of dependability 0,887. Obtaining as results that the level of Leadership of the director, in the secondary level of the I.E. "Divino Jesus" of La Esperanza, is high, with 66.7%. in the IE "Francisco Lizarzaburu" of Porvenir, it is high with 60% in the IE "Simón Bolívar" del Milagro, also considered high with 90% in the IE "José Antonio Encinas" of Vista Alegre was medium and high with 50% respectively; and in the I.E "María Negrón" of El Bosque. Was high with 75%; the level of development of the institutional climate, at the secondary level of the I.E. "Divino Jesus" of La Esperanza, was high with 93.3%, in the IE "Francisco Lizarzaburu" of Porvenir, it was high with 90%, in the I.E. "Simón Bolívar" del Milagro, was high with the totality (100%), in the I.E "José Antonio Encinas" of Vista Alegre was high with 75% and, in the I.E. "María Negrón" from El Bosque, was high with 90%; There is no relationship between the variable leadership and institutional climate in the I.E. "Divino Jesús" of La Esperanza and in the I.E. "Francisco Lizarzaburu" of the Future; On the other hand, there is a significant relationship of 0.475 \* in the I.E. "Simón Bolívar" of the Miracle; there is a very significant relation of 0.664 \*\* in the I.E. "José Antonio Encinas" of Vista Alegre and 0,513 \* in the I.E. "María Negrón" from El Bosque. Reaching the conclusion that there is a significant relationship between both variables.

**Key words:** Leadership, institutional climate, correlation.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

Se está en pleno convencimiento que la educación es el cimiento para la equivalencia y es un proceso que favorece la interacción entre personas con sus pueblos, es ahí donde radica la importancia de la búsqueda del eficiente funcionamiento de las instituciones educativas.

En muchas investigaciones se muestra que el clima institucional tiene un efecto sobre el desempeño laboral, que en el campo educativo adquiere una relevancia especial porque las labores pedagógicas se relacionan íntimamente con la formación integral de los alumnos (Barber & Mourshed, 2010).

Así mismo, el liderazgo ejerce un efecto sobre el clima institucional, pero para ello se necesitan líderes constituidos en generadores positivos de transformación y cambio social, por medio del bienestar laboral y la potenciación del capital social (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009).

Las instituciones educativas necesitan de un liderazgo especial y particular porque el componente último de la educación (los alumnos), solicitan la aplicación de habilidades adicionales que van mucho más allá de la administración escolar.

Según López y Gallegos (2014), el liderazgo en colegios corresponde claramente a las experiencias docentes que predominan sobre las acciones rutinarias en administración de dichas instituciones. Es necesario recalcar que, los procesos administrativos en una institución educativa están relacionados con los procesos educativos en el que se integran sin que pierdan sus funciones específicas cada uno.

De acuerdo con Correa (1997), Cualquier institución educativa pública o privada de nuestro país, al modificar su distribución orgánica debe especificar las funciones de sus directivos teniendo en cuenta los escenarios tecnológicos, socio económico, científico y humanos.

En la gran mayoría de las instituciones educativas se observa que el liderazgo del director muestra deficiencias en su desempeño, repercutiendo en el deterioro del clima institucional y dificultando la calidad educativa, siendo los más

afectados los estudiantes. Es por ello que se ha fijado la mirada en cinco instituciones educativas del nivel secundario, que tienen similares problemas institucionales, pero con distintas realidades. Las I.EE. seleccionadas son: “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque.

De no dar solución a esta problemática, las instituciones a analizar terminarían en una ruptura de relaciones humanas disminuyendo la calidad educativa; lo que traerá como consecuencia la deserción escolar y el cierre de plazas.

Es por ello que la presente investigación pretende determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario con el fin de encontrar puntos de mejora y un autoanálisis, para evitar las consecuencias antes mencionadas.

## **1.2 Trabajos Previos**

En la investigación de Contreras y Jiménez (2016), titulada “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”; que tuvo como propósito describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos factores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa.

Utilizando como muestra N=130 para evaluar el liderazgo y N=130 para evaluar el clima laboral. Obteniendo como resultado que un 26.3% de los directivos presentan un liderazgo excelente, el 42,7 % un liderazgo deseable; y un 31% un liderazgo bajo; además, en cuanto a compromiso, la muestra presenta que el 20% tiene un nivel excelente, el 61% está en un nivel moderado; y solo el 19% está en un nivel bajo por otro lado, presenta un 0,75 de correlación entre ambas variables. Llegando a la conclusión, que el clima organizacional se relaciona significativamente con el liderazgo.

También Aguilera (2011), en su tesis doctoral titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, la cual tuvo como propósito establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. Para ello se utilizó una muestra de (N=25, para los directivos, y N=145 para docentes) N=170 para evaluar el liderazgo y N= 170 para evaluar el clima social. Obteniendo como resultado una correlación de 0,584 entre ambas variables. Concluyendo que existe una relación ente el clima social en las instituciones educativas de la Fundación y el liderazgo del mismo.

Por otro lado, en la investigación de Sorados (2010), titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” que tuvo como propósito determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009, en la cual se utilizó una muestra de N= 20. Dando como resultado que un 65% presenta una eficiente labor de liderazgo y un 85 % de calidad de gestión con una correlación de 0.949 entre ambas variables, concluyendo que el liderazgo de los directores se relaciona fuertemente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima.

En la investigación de Cervera (2012), titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos” que tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Para ello se utilizó una muestra de N= 171 docentes de los niveles; inicial, primario y secundario. Dando como resultado una correlación de 0.85. Concluyendo que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

También en la investigación de Campos (2012), titulada “Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación” la cual tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, en la Región Callao, desde la percepción de los docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria. Para lo cual utilizo una muestra de N= 100 (50 docentes, 30 padres de familia y 20 alumnos del quinto año). Resultando así una correlación de 0.59 y concluyendo que el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Otra investigación encontrada es la de Macahuachi y Gonzales (2017), titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial nuestra señora de la esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado - 2016” que tuvo como propósito determinar el nivel de relación que existe entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016. Para ello se utilizó una muestra N= 25 docentes. Resultando que un 32% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es regular, el 56% manifiesta que es bueno y solo el 12% manifiesta que es muy bueno, en cuanto al desempeño del docente el 16% manifiesta que el desempeño es bueno y el 84% que es muy bueno, con un 0.546 de correlación directa entre ambas variables. Llegando a la conclusión de que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

También, en la investigación de Mayor (2012), titulada “Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara” que tuvo como propósito analizar la relación del Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en las escuelas del Municipio Mara”. Para ello se utilizó una muestra N= 90. Dando como resultado que un 50% de los directivos eligió la alternativa Siempre, 42% casi siempre, 6% casi nunca y solo el 1% casi nunca, los docentes 19% Siempre, 6% casi siempre, casi nunca con un 31% y nunca el 23%.



Llegando a la conclusión que hay una relación baja entre el clima organizacional y estilos de Liderazgo del director en las escuelas del Municipio Mara.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Variable Liderazgo del Director**

##### **A. Liderazgo**

El liderazgo son todas las capacidades que una persona posee para lograr tener influencia en un grupo humano determinado, forjando que este equipo realice su trabajo con entusiasmo en la consecución de sus objetivos y metas propuestas. Así mismo, liderazgo es tener habilidades en la que el verdadero líder no copia lo que ya ha visto, sino que busca ser novedoso, tener iniciativa, trata de convocar a la mayoría de sus subordinados, busca la manera de incentivar, sabe gestionar, genera motivaciones, promueve desafíos y monitorea evaluativamente a sus empleados de trabajo. (Fischman, 2002)

Liderazgo es, también definido como, un proceso en el que se guía, se dirige, se orienta e influye en los miembros de una organización, estas personas siguen a su líder voluntariamente para la búsqueda del éxito. Existen muchos y extensos estudios sobre el tema del liderazgo, los investigadores han caracterizado diferentes tipologías de liderazgo, siendo el que más atención ha recibido, el transformacional.

Landolfi (2010), filósofo, afirma que el liderazgo es el ejercicio manifestado por el perfeccionamiento humano, llamado líder y se involucra con el logro de su equipo, por medio de una misión u objetivos propuestos por una visión. Esta visión está alineada y subordinada hacia el bien último del ser humano. Lo propuesto en la visión debe considerar e incluir los objetivos individuales de cada uno de los miembros del equipo de liderazgo, en conjunto con los organizacionales.

El investigador Stogdill (1974), en lo que respecta a liderazgo, marca que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir este concepto. Es por ello las investigaciones que abordaron este tema de liderazgo se hace hincapié en la habilidad de influencia y forma de persuadir.

Proverbialmente, unidas a ambas variables se les une un aspecto resaltante, y el carisma que debe notar a todo buen líder. Pero, las actuales investigaciones en sociología y psicología han determinado que el ser carismático no es tan importante como el peso que se le ha asignado y que en la actualidad pueden existir otros elementos que intervengan (capacidad de dirigencia) con mayor determinación para construir el verdadero liderazgo (Collins, 1971).

Este concepto de liderazgo es transformado y vinculado con ideologías y orientaciones, y la conceptualización de “poder” o habilidad de influir sobre los demás.

### **B. Tipos de liderazgo:**

En opinión de expertos en desarrollo organizacional existen muchos tipos de liderazgo, pero Según Max Webers (2015), el tipo de desarrollo de liderazgo puede ser:

- Líder autócrata: los líderes autócratas aceptan ser responsables de lo que sucede solo al comienzo del trabajo en la que toma las decisiones, mantiene el control y dirige a sus empleados.
- Líder emprendedor: este tipo de liderazgo asume una forma de trabajo en la que suele hacer participar usando la consultoría a sus subordinados con el fin de poner en práctica las características de un buen líder. No encarga sus obligaciones a tener que otros tomen las decisiones e indica las pautas a seguir a sus subordinados, además consulta sus opiniones e ideas sobre las decisiones que les conciernen.
- Líder liberal: este líder encomienda funciones a sus subordinados para la toma de decisiones.
- Líder proactivo: este líder promueve el mejor desempeño de sus empleados, de igual modo en que un cuidador de parques protege a sus plantas.
- Líder audaz: aquí el líder es una persona con capacidades de correlacionarse con personas e instituciones, es contundente, crítico y de carácter positivo. Es capaz de hacer consultas a los demás miembros de su grupo para tomar decisiones en común.

Por el tipo de relaciones que mantengan el jefe con sus empleados, este puede ser:

- Liderazgo dictador: este líder potencia sus creencias sobre su equipo de trabajo, en vez de permitir o dar más responsabilidad a otros integrantes, no les permite la independencia. Es rígido y le gusta mandar. Arruina todo trabajo creativo que ejecutan otros integrantes de su organización.
- Liderazgo autocrático: este tipo de liderazgo se caracteriza porque el jefe es la única persona que puede tomar las decisiones para conducir a manera en que se debe laborar y organizar la empresa, y no brinda explicaciones a nadie en algún tiempo. Este líder tiene sus propios criterios de evaluación y no los muestra al resto del equipo. Utiliza el dialogo unidireccional, es decir de jefe a empleado.
- Liderazgo democrático: este tipo de liderazgo busca tomar las decisiones después de haber fomentado el debate grupal, agradeciendo todas las opiniones dadas. Los métodos de evaluación y las reglas son evidentes. Este líder brinda las oportunidades para que los subalternos ayuden a resolver un problema.
- Liderazgo onomatopéyico: este líder se expresa por medio de onomatopeyas verbales simples, y a la vez reflexiona sobre la perspectiva que ha de utilizar para guiar a su grupo al cumplimiento de sus objetivos.
- Liderazgo paternalista: este líder no confía en sus subalternos, generalmente toma solo la mayoría de decisiones, entrega a la vez recompensas y castigos. Su trabajo radica en que sus subordinados laboren más y mejor, estimulándolos, ilusionándolos y motivándolos a premios por su esfuerzo y logro de objetivos.
- Liderazgo liberal: el tipo de liderazgo en este caso es de forma pasiva, en donde deja toda la responsabilidad en la dirección de su equipo. No busca evaluar, juzgar lo que opinan o piensan sus empleados de su empresa. Los trabajadores que pertenecen al equipo empresarial laboran con toda libertad, y reciben en todo momento la consideración total de su jefe.

Por la manera en que el jefe o líder ejerce su influencia encima de sus empleados, el liderazgo puede ser:

- Liderazgo transaccional: el líder es reconocido como autoridad por los miembros del grupo, promueve el cumplimiento de los integrantes de su equipo a través de los premios o castigos.
- Liderazgo transformacional o carismático: este modelo de liderar está capacitado para alterar la escala de valores, creencias y actitudes de los trabajadores. Un líder carismático realiza las siguientes acciones: discrepa con lo establecido y desea cambiarlo, propone nuevas alternativas ilusionando o convenciendo a sus trabajadores, y, utiliza medios innovadores y no convencionales para asumir riesgos personales y conseguir el cambio.
- Liderazgo auténtico: este líder se concentra en liderarse a sí mismo, en primera instancia. Sus características como líder son: ecuánime, autoconocimiento, compasivo, espiritual y generoso. Tiene la base de que, si uno posee la capacidad para liderar el pensamiento mental de uno mismo, puede llevar la dirección de otros.
- Liderazgo lateral: son todos los seres humanos con las mismas características jerárquicas dentro de una empresa organizada, pero suele ser el proceso de influenciar en las personas de un mismo nivel institucional para cumplir con los objetivos propuestos.
- Liderazgo longitudinal: llamado también "liderazgo piramidal", se lleva a cabo entre sujetos de diferentes rangos o cargos en la empresa, de forma que el tipo de influencia que muestra el jefe en sus subordinados se basa en su papel de jefe y en lo que conoce como persona que lidera. Suele emplearse este modelo de liderazgo dentro de los partidos políticos y en la milicia.
- Liderazgo en el trabajo: en las empresas se evalúa dos aspectos resaltantes en los altos directivos, con la finalidad de comprobar su habilidad *para* dirigir y el *comportamiento* que tiene para hacerlo. En el primer caso se logra a través de nuevos conocimientos y novedosos procesos. Sin embargo, en muchos de los casos estos conocimientos no pueden aplicarse porque los directivos no tienen buen comportamiento, dicho de otro modo, no tiene la capacidad empática que les permita ir implementando esta metodología. Algunas de los comportamientos que son más requeridas y solicitadas están: las habilidades que tiene que tener un líder y que puede ir adquiriendo, sin embargo, otros autores que ya viene autoformado como parte de la personalidad del individuo. Este tema constituye un aspecto que se tiene que

analizar, estudiar y debatir ampliamente, pero que de una u otra manera nos mueve a estudiarlo si en el futuro queremos ser buenos líderes y así comprender que es lo que necesitamos para conseguir ser un buen líder.

### **C. Liderazgo transformacional:**

El liderazgo transformacional es definido como un conjunto de acciones comunes entre la persona que lidera y sus colaboradores para subir a un escalón que lleve más arriba en la motivación y en la moral.

Este tipo de liderazgo surge según James Mc Gregor Burns (1978) y Bernard M. Bass (1985), quienes describieron muchas cualidades que forman parte del liderazgo empresarial que es valorada mucho más en el mundo empresarial; además, Bass plantea que el liderazgo transformacional es un paso más del transaccional.

Se puede decir que es una forma de empuje que motiva y aproxima al colaborador, a un entrenamiento más interesante cuando se desea transmitir cuáles son las metas de la organización. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

La definición de este liderazgo transformacional fue dada y ratificada por Mac Gregor Burns, experto en liderazgo. Este investigador sostiene que este tipo de liderazgo es exteriorizado por personas con una fuerte capacidad visionaria y fuerte personalidad, gracias a ellas pueden cambiar las percepciones, expectativas y motivaciones. Del mismo modo, estableció que esta forma de liderar es notoria en la medida en que las personas que lideran y los colaboradores trabajaban unidos con el fin de subir al más alto nivel de motivación y moral. Después, fue Bernard M. Bass, investigador que logró el concepto original, creando la teoría del liderazgo transformativo de Bass. Éste supone que un buen líder que transforma está definido en función a la huella que tienen acerca de sus colaboradores debido a que estos jefes suelen ganarse el respeto, la confiabilidad y las consideraciones de los subalternos.

No obstante, tal vez, el gran aporte de Bass al liderazgo transformativo es el esclarecimiento de 4 características que lo hacen un líder. Ellas son:

- 1. Estimulación intelectual:** un buen liderazgo transformativo incentiva con intensidad a ser creativo con sus subalternos, exhortándolos a examinar nuevas formas y oportunidades de hacer las cosas, en pro de la organización incluyendo que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos.
- 2. Motivación inspiradora:** en base a lo que visionan, estas personas que lideran tienen la habilidad de pronunciarse ante sus subordinados. De esta forma, transmiten su pasión y motivación, lo que conlleva a tener colaboradores más proactivos y comprometidos con la institución, de esta forma consigue influir en ellos para compartir los mismos objetivos.
- 3. Consideración individualizada:** El líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello debe mantener comunicación abierta con los colaboradores, en forma individual y colectiva. De esta forma se asegura que se propicie ideas nuevas, creando productos innovadores. Estos canales comunicativos facilitan a los líderes el reconocimiento a sus subalternos motivándolos y fomentando su proactividad.
- 4. Influencia idealizada:** este líder transformacional es un modelo para sus subordinados. Estas personas quieren imitarlo como resultado del respeto y confianza que han depositado en él. Es por esto que pueden llegar a surgir nuevos líderes transformacionales en la institución por su capacidad innata o entrenada para este fin.

Definidas estas particularidades se puede concluir que el liderazgo transformacional es el que mayores beneficios aporta a las instituciones en los que sus objetivos sean promover la innovación y la creatividad entre sus colaboradores para mejorar o mantener la capacidad competitiva.

Desde otro punto de vista: El liderazgo transformacional es ejercido por personas que hacen profundos cambios en la sociedad. Aquí los líderes crean cambios en la actitud y en el comportamiento de sus miembros dentro de la institución, su visión cambia y obtienen de ellos el compromiso para lograr los objetivos propuestos.

Se muestra preocupado por sus subordinados e invocan a los ideales morales (valores), tales como: responsabilidad, honestidad, altruismo. De esta forma, se les motiva a interesarse por la institución y eliminan el egoísmo individual.

El liderazgo transformacional involucra ampliar la capacidad que poseen los integrantes de la institución para dar solución a los inconvenientes en forma individual o colectiva. Así mismo, permite motivar a las personas a realizar más de lo que esperan, esto termina por cambiar a instituciones, organizaciones, grupos y a la misma sociedad.

Este liderazgo transformacional se presenta como algo diferente, en donde los colaboradores se comprometan con la institución, su misión y sus objetivos, motivados por el bien común – colectivo, y no por intereses personales.

Bass y Avolio (2004), presentaron un modelo de liderazgo argumentando que un líder, según sea el contexto situacional, adopta un distinto liderazgo, alternando el transformacional con el transaccional. De esta forma, propone que, dependiendo de las demandas y circunstancias, el líder mostrará diferentes esquemas de liderazgo.

#### **D. Liderazgo del director**

El director debe ejercer el liderazgo de manera apropiada para conseguir la calidad en su institución. En particular, el comienzo es un cambio de actitud, al

señalar el tema que conlleva a la alta aceptación dentro de espacio de más influencia. Empezar la travesía hacia conseguir ser de calidad es comenzar a desarrollar un verdadero proceso de aprendizaje. Si se busca lograr la mejora institucional, el directivo debe enseñar a través de su buen ejemplo, debe dar toda la atención debida a lo que sus empleados opinan, oyen y expresan apoyándolos en todo momento sin criticarlos. Debe identificar a los colaboradores que necesitan atención especial, para actuar oportunamente. Debe generar y buscar inspirar confianza en sus subordinados. Debe dedicar atención especial en los procesos escolares para generar información confiable y relevante.

El director de un colegio debe tener la capacidad y la experiencia para reunir a sus docentes, alumnos y apoderados, para platicar, analizar y dar solución a los inconvenientes del colegio.

Cuando se convoca a reuniones, pueden empezar aplicando criterios de efectividad. Para propiciar una conversación con toda la libertad posible y de manera espontánea, en el que el clima tenga rasgos de ser de confianza y respeto. Es indiscutible que la intervención de alumnos y apoderados, debe ser estimulado, porque sabe que en la práctica común no se les involucra en debates, casi siempre si "se les cita" es para informarles.

Entre los problemas, quejas y requerimientos, dadas a conocer por docentes, estudiantes y apoderados, se deben precisar las más inmediatas, importantes, que necesitan de medios efectivos de economía, o aquellas que requieran una administración confiable.

#### **E. Dimensiones del liderazgo del director**

- **Habilidades directivas y persuasivas:** un líder procura el cumplimiento estricto de los instrumentos de gestión institucional, para ello debe tener habilidades para persuadir a sus colaboradores a apoyar en sus propósitos.
- **Creatividad y prospección:** un verdadero líder muestra mente innovadora y se proyecta a la visión institucional.



- **Estrategias efectivas de motivación:** todo líder debe conocer las aspiraciones e inquietudes de sus colaboradores, argumentos que le servirán de ayuda en la aplicación de estrategias que motiven el desempeño de los trabajadores.
- **Manejo de acontecimiento con juicio crítico y reflexivo:** las decisiones que adopte un líder deben tomar en cuenta los costos y beneficios de tales decisiones y reflexionar críticamente si está orientada a beneficiar y no a perjudicar al colaborador.

### 1.3.2 Variable Clima Institucional

#### A. Definiciones:

Según Rojas (2010), el clima institucional está referido a todo un bloque de caracteres ambientales de labores, apreciadas por los sujetos pedagógicos y que son entendidas como el principal elemento que regula los comportamientos.

Los elementos del clima institucional proponen diversas estrategias acerca de cómo desarrollar la direccionalidad de una organización, dado que esta variable incide directamente sobre los datos, de tal modo que la calidad, la productividad, el ser creativo y la sensación de sentirse satisfecho por parte de los miembros, necesariamente son elementos que definen el tipo de clima que existe en tal o cual organización.

También viene a ser la apreciación o la manera en que es interpretada por los empleados y personas externas a la institución, son los procesos que ocurren en la realidad contextual interna del contexto y de lo laboral. Los seres humanos dan real significancia a tal situación, observándolo desde su perspectiva de cada uno.

#### B. Variables del clima institucional:

- Condiciones físicas del lugar: calidad de aire, temperatura, iluminación, ruido.
- Diseño del lugar de trabajo: distribución, privacidad y tamaño.

- **Liderazgo:** es la habilidad que posee una persona para instituir la conducción de una organización, alineando e influenciado sobre los colaboradores encaminados hacia una meta en común, comprometiéndolos y motivándolos para seguir trabajando de modo responsable y mejorando en su desempeño laboral.
- **Toma de decisiones:** Esta capacidad inicia cuando se tiene que tomar una decisión o no se toma ninguna, cuando se toma alguna decisión significa que estoy cumpliendo mi compromiso con aquellas metas que juntos nos propusimos lograr, y si no, significa que no hay interés por hacer nada, esperando únicamente que pasen por si solas.
- **Compromiso:** Consiste en la reflexión ante elementos alentadores y orientadores en nuestro contexto.
- **Reconocimiento:** Constituye una necesidad que trasciende por sobre las recompensas materiales, es decir, va por el lado de lo intangible en la medida en que se acerca al “Ser” el cual nos diferencia de las demás especies de la tierra. Un ejemplo de buen reconocimiento son los elogios, cuando te dan las gracias con efusividad, las oportunidades que se brindan a modo de recompensa y las muestras de respeto ganadas. Estas acciones son bastante bien recibidas por las personas y constituyen en cierta manera el accionar que guía a toda buena organización.

### **C. Dimensiones del clima institucional:**

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima institucional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999):

- **Motivación:** constituye el estado de ánimo en el que se encuentra una persona en función a que tenga que realizar alguna actividad o deje de realizarla simplemente. Una buena motivación por lo general se convierte en un gran estímulo que motiva a realizar diversas

actividades y a la vez insta a iniciar nuevos retos educacionales. Una buena motivación está arraigada a la autoestima alta, sentirse autónomo y capaz de tomar decisiones de mejora continua.

- **Satisfacción:** es una emoción placentera a raíz de haber vivenciado situaciones gratas y sirven de impulso para llevar a cabo trabajo con mayor empeño y dedicación. Cuando está presente la sensación de satisfacción uno puede sentirse capaz de lograr todo.
- **Involucramiento:** viene a ser el compromiso que asumen cada uno de los miembros de una organización institucional, de acuerdo al desempeño funcional de cada uno que se pone de manifiesto a través de actitudes propias de un líder identificándose con su organización, muy por encima de lo que puede obtener como recompensa.
- **Actitudes:** cada miembro de una organización tiene que mostrarse activo y presto al trabajo desinteresado, reuniendo todas las cualidades de proactividad y mostrándose virtuoso y comprensivo ante los demás.
- **Valores:** un buen empleado que labora al interior de una organización institucional, tiene que denotar buenas actitudes fundamentadas en diversos valores. Es decir, debe ser empático, tolerante y respetuoso hacia el mismo y hacia los demás miembros de la organización laboral.
- **Cultura Organizacional:** viene a ser toda una gama de supuestos y creencias que diferencian a un empleado de otro al interior de una organización laboral, sin embargo, para que cada empleado tenga un desempeño organizado y eficaz, se necesita de un trabajo en equipo y coordinado en la que predominen los buenos comportamientos y las relaciones humanas sean claras, las cuales deben aparecer estipuladas en los documentos de gestión como el reglamento interno. (PEI, PCI, ROF).

Dichas dimensiones son sumamente importantes para sustentar la validez del presente trabajo de investigación. De este modo, se estará contribuyendo a mejorar ciertas falencias organizacionales y logren liderar dentro de su jurisdicción destacando de entre todas las demás escuelas del nivel secundario.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundaria de las IIEE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque?

#### **1.5 Justificación del estudio**

La realización de la investigación es de gran importancia y se justifica en los siguientes aspectos:

**1.5.1 Legal:** Esta investigación, se desarrolla dando cumplimiento al Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis de Maestría en Administración de la educación, de la Escuela de Posgrado en la Universidad César Vallejo

**1.5.2 Teórica:** El estudio efectuado se realizó porque se observó en algunas instituciones educativas que el liderazgo del director de las mismas acusaba deficiencias en su desempeño. Así mismo, esta situación repercutía negativamente en la vivencia de un clima institucional favorable para las acciones educativas.

Por tales razones se considera que el trabajo realizado servirá para mejorar, mediante la toma de conciencia de todos los involucrados en el proceso educativo, sobre su preocupación por mejorar sus actitudes de liderazgo con tendencia a lograr un liderazgo transformacional y, en consecuencia, se lograría mejorar las condiciones del clima institucional en las entidades involucradas. En consecuencia, los beneficiados con el presente estudio serán no solo nuestros estudiantes sino también quienes lideran el proceso educativo.

Además, este trabajo de investigación se justifica desde distintas perspectivas, así se tiene: Desde la perspectiva teórica, tanto el liderazgo, así como el clima institucional han sido tratados por diversos estudiosos de la gestión institucional, por lo que existe abundante bibliografía que hace factible la ejecución del estudio. Desde la perspectiva metodológica, no existe ningún problema ya que la autora cuenta con los conocimientos y experiencias suficientes para aplicar la metodología científica en el campo educativo.

### **1.5.3 Metodológica**

La investigación tiene justificación metodológica por el tipo de investigación elegida, el diseño metodológico adoptado para la realización de la investigación, los instrumentos elaborados y que serán validados según el contexto, los cuales constituyen experiencias que pueden ser utilizados por otros investigadores en la realización de nuevas investigaciones de mayor amplitud y nivel de profundidad que se nutrirán de una metodología secuencial, ordenada, en que los nuevos investigadores recrearán y tendrán antecedentes de guía (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

**1.5.4 Práctica:** desde el punto de vista práctico hay dos sustentos. El primero se refiere a que como servidora del sector educación se conoce muy bien cuáles son las estrategias diversas que emplean los directivos para dirigir el funcionamiento de una institución educativa, se ha convivido con tales experiencias durante varios años. En el segundo fundamento se hace referencia a que el presente trabajo servirá para que otros investigadores cuenten con las bases de estudios sobre las variables tratadas y podrían aplicarlas en otras investigaciones posteriores. Desde el ángulo de la relevancia, esta investigación es importante en el área de la administración del aspecto educativo y en el campo de la administración, en general, cuya aplicación puede realizarse en cualquier otro campo de la misma y en cualquier otra institución o entidad empresarial.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis Central**

Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque 2017.

### **1.6.2 Hipótesis Nula**

No existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del

Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque 2017.

### **1.6.3 Hipótesis específicas**

1. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017.
2. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017.
3. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017.
4. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017
5. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “María Negrón Ugarte” de El Bosque 2017.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque de El Bosque 2017.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar el nivel de Liderazgo del director, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque 2017.

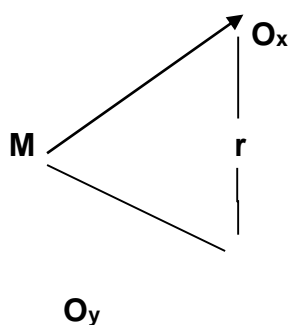
2. Identificar el nivel del clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque 2017.
3. Establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017.
4. Establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017.
5. Establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017.
6. Establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017
7. Establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “María Negrón Ugarte” de El Bosque 2017.

## II. MÉTODO

Esta investigación es no experimental, es descriptiva.

### 2.1 Diseño de la investigación

Posee un diseño Descriptivo Correlacional cuyo esquema es:



Dónde:

M Muestra de estudio (Docentes de las IIEE. Seleccionadas)

O<sub>x</sub> : Datos sobre Liderazgo del Director

O<sub>y</sub> Datos acerca del Clima Institucional

r : Coeficiente de correlación entre las dos variables.

## **2.2 Variables, Operacionalización**

### **2.2.1 Variables:**

**V1:** Liderazgo del director.

**V2:** Clima Institucional



## 2.2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medicación
V 1 Liderazgo del director	El liderazgo de un Director es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, de uno o varios objetivos propuestos por una visión institucional y compartidos por las personas que conforman el equipo de trabajo conjuntamente con aquellos que son integrantes de la organización. (Landolfi, 2010)	Son el conjunto de Habilidades directivas y persuasivas que, unidas a una serie de estrategias motivacionales, con creatividad y prospectivamente, el líder de una institución maneja los acontecimientos con juicio crítico y reflexivo dando solución acertada a los problemas que surgen en el quehacer cotidiano de la entidad. (La Autora)	Habilidades directivas y persuasivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI</li> <li>Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.</li> </ul>	<b>Escala Valorativa</b>
			Creatividad y prospección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica Las actividades de La Institución con Criterio innovador.</li> <li>Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional.</li> </ul>	
			Estrategias efectivas de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domina estrategias motivacionales.</li> <li>Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.</li> </ul>	
			Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopta decisiones valorando y contrastando costos y beneficios.</li> <li>Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.</li> </ul>	
			Solución acertadas de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciona problemas consensuados.</li> <li>Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.</li> </ul>	
V 2	El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de	El clima institucional es el ambiente que se vive en la institución y que, para ser adecuado y orientado hacia el logro de objetivos y propósitos, el	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valora su Autoestima</li> <li>Ejerce su Autonomía</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>	
			Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se labora con ahínco.</li> <li>Se siente contento con su labor.</li> <li>Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficientes.</li> </ul>	
			Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Recompensa</li> <li>Identidad</li> </ul>	

Clima Institucional	<p>influencia en su comportamiento. Los factores del clima institucional proponen diversas estrategias acerca de cómo desarrollar la direccionalidad de una organización, dado que esta variable incide directamente sobre los datos, de tal modo que la calidad, la productividad, el ser creativo y la sensación de sentirse satisfecho por parte de los miembros, necesariamente son elementos que definen el tipo de clima que existe en tal o cual organización. (Rojas, 2010)</p>	<p>personal deberá sentirse motivados, involucrados y mediante sus actitudes mostrar satisfacción, la misma que se traduce mediante una cultura organizacional fundada en la práctica de valores. (La Autora)</p>	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es Pro activo</li> <li>▪ Se Auto Motiva</li> <li>▪ Es empático.</li> <li>▪ Es tolerante</li> </ul>	<b>Escala Valorativa</b>
			Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Tolerancia.</li> <li>▪ Sinceridad.</li> <li>▪ Honestidad.</li> <li>▪ Honradez.</li> </ul>	
			Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento Interno actualizado.</li> <li>▪ Coordinación fluida y transparente entre los miembros de la institución.</li> </ul>	

*Elaboración propia*

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

En la presente investigación se creyó conveniente seleccionar a cinco instituciones educativas del ámbito de la ciudad de Trujillo, particularmente las que cuentan con el nivel secundario y brindaron las facilidades para ejecutar el proyecto. Esta población totaliza 250 docentes.

*Tabla 2: Distribución de la población*

<b>Institución Educativa</b>	<b>Nº Docentes</b>	<b>Lugar</b>
María Negrón Ugarte	<b>100</b>	Urb. El Bosque
Francisco Lizarzaburu	<b>80</b>	El Porvenir
Divino Jesús	<b>20</b>	La Esperanza
Simón Bolívar	<b>20</b>	El Milagro
José Antonio Encinas	<b>30</b>	Vista Alegre
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	

*Fuente: Cuadros de Asignación de Personal (CAP) de cada institución*

### 2.3.2 Muestra

Por razones de conveniencia y para poder efectuar un tratamiento estadístico adecuado de la información se creyó conveniente seleccionar un número de docentes de cada una las instituciones educativas siguientes, quedando la muestra conformada de la siguiente manera:

*Tabla 3: Distribución de la muestra*

<b>Institución Educativa</b>	<b>Nº Docentes</b>	<b>Lugar</b>
María Negrón Ugarte	<b>20</b>	Urb. El Bosque
Francisco Lizarzaburu	<b>20</b>	El Porvenir
Divino Jesús	<b>15</b>	La Esperanza
Simón Bolívar	<b>20</b>	El Milagro
José Antonio Encinas	<b>20</b>	Vista Alegre
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	

*Fuente: Tabla 2: Distribución de la población*

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1 Técnicas**

En esta investigación se utilizó como técnica para la recolección de datos, la encuesta que consiste en la interrogación escrita realizada a los docentes de las instituciones mencionadas, la cual está debidamente validada por expertos y se realizó la prueba de confiabilidad.

### **2.4.2 Instrumentos**

Los instrumentos fueron creados desde la Operacionalización de variables para la recolección de datos, que consta de 2 cuestionarios: El primero para expectativas sobre el liderazgo del director (compuesta por 20 preguntas), y el segundo para las percepciones sobre el clima institucional (compuesta por 20 preguntas).

### **2.4.3. Descripción de instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos para el presente trabajo de investigación:

- **Cuestionario “Escala de Liderazgo del director”**

Para la evaluación del liderazgo del director se tuvieron en cuenta 20 ítems distribuidos en cinco dimensiones: Habilidades directivas y persuasivas (1, 2 y 3); Creatividad y prospección (4, 5, 6, 7 y 8); Estrategias efectivas de motivación (9, 10, 11 y 12); Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo (13, 14 y 15); Solución acertada de problemas (16, 17, 18, 19 y 20).

HABILIDADES DIRECTIVAS Y PERSUASIVAS, compuesta por tres ítems (1, 2,3); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 3 pts), casi siempre (4 – 6 pts) y siempre (7 – 9 pts).

CREATIVIDAD Y PROSPECCIÓN, compuesta por cinco ítems (4, 5, 6, 7 y 8); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 5 pts), casi siempre (6 – 10 pts) y siempre (11 – 15 pts).

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE MOTIVACIÓN, compuesta por cuatro ítems (9, 10, 11 y 12); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 4 pts), casi siempre (5 – 8 pts) y siempre (9 – 12 pts).

MANEJO DE ACONTECIMIENTOS CON JUICIO CRÍTICO Y REFLEXIVO, compuesta por tres ítems (13, 14 y 15); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 3 pts), casi siempre (4 – 6 pts) y siempre (7 – 9 pts). SOLUCIÓN ACERTADA DE PROBLEMAS, compuesta por cinco ítems (16, 17, 18, 19 y 20); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 5 pts), casi siempre (6 – 10 pts) y siempre (11 – 15 pts).

Por otro lado, el nivel de liderazgo del director tiene por respuestas y escala por respuestas a nunca (0 – 20 pts), casi siempre (21– 40 pts) y siempre (41 – 60 pts).

- **Cuestionario “Escala de clima institucional”**

Para la evaluación del clima institucional se tiene en cuenta 20 ítems distribuidos en seis dimensiones: Motivación (1, 2 y 3); Satisfacción (4, 5 y 6); Involucramiento (7, 8 y 9); Actitudes (10, 11, 12 y 13); Valores (14, 15, 16, 17 y 18); Cultura organizacional (19 y 20)

MOTIVACIÓN, con tres ítems (1, 2 y 3); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 3 pts), casi siempre (4 – 6 pts), siempre (7 – 9 pts).

SATISFACCIÓN, con tres ítems (4, 5 y 6); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 3 pts), casi siempre (4 – 6 pts), siempre (7 – 9 pts).

INVOLUCRAMIENTO, con tres ítems (7, 8 y 9); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 3 pts), casi siempre (4 – 6 pts), siempre (7 – 9 pts).

ACTITUDES, con cuatro ítems (10, 11, 12 y 13); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 4 pts), casi siempre (5 – 8 pts), siempre (9 – 12 pts).

VALORES, con cinco ítems (14, 15, 16, 17 y 18); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 5 pts), casi siempre (6 – 10 pts), siempre (11 – 15 pts).

CULTURA ORGANIZACIONAL, con dos ítems (19 y 20); se tiene por respuesta y escala por respuesta a nunca (0 – 2 pts), casi siempre (3 – 4 pts), siempre (5 – 6 pts).

Por otro lado, el nivel de clima institucional tiene por respuestas y escala por respuestas a nunca (0 – 20 pts), casi siempre (21 – 40 pts), siempre (41 – 60 pts).

### 2.4.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Para hallar la confiabilidad del cuestionario de liderazgo del director se empleó una prueba piloto en la I.E. N° 1589 Marcial Rebaza en la campaña de moche; obteniéndose un alfa de Cronbach de 81,3%, el cual tiene una confiabilidad alta. (Véase anexo 2)

Para hallar la confiabilidad del cuestionario de clima institucional se empleó una prueba piloto en la I.E. N° 1589 Marcial Rebaza en la campaña de moche; obteniéndose un alfa de Cronbach de 86,5%, el cual tiene una confiabilidad alta. (Véase anexo 2)

## 2.5 Métodos de análisis de datos

En este estudio, al finalizar el proceso de recojo de información a través de los instrumentos seleccionados se hizo un estudio minucioso y analítico de forma estadística con el fin de precisar aquellas relaciones que posibiliten la interpretación de los resultados y aceptar o rechazar la hipótesis, así como elaborar las conclusiones correspondientes.

### 2.5.1. Estadística descriptiva

Luego de los análisis correspondientes, los resultados cuantitativos se presentaron en cuadros y tablas estadísticos adecuados, debidamente interpretados.

Para el análisis inferencial se aplicarán las siguientes fórmulas estadísticas:

**Media Aritmética:** 
$$\bar{X} = \frac{\sum xi \cdot fi}{n}$$

**Coefficiente de correlación de Rho de Spearman:**

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

## **2.6 Aspectos éticos**

En este estudio, la autora mantuvo absoluta reserva de la información confidencial a fin de no afectar la imagen profesional de los informantes. Así mismo, se evitó plagiar contenidos teóricos, los cuales fueron extraídos de la bibliografía consultada y, en algunos casos, de páginas de internet debidamente analizados y redactados personalmente.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Liderazgo del Director de las instituciones educativas.

Tabla 4: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Simón Bolívar 2017.

LIDERAZGO		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	2	10,0	10,0	10,0
	Alto	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

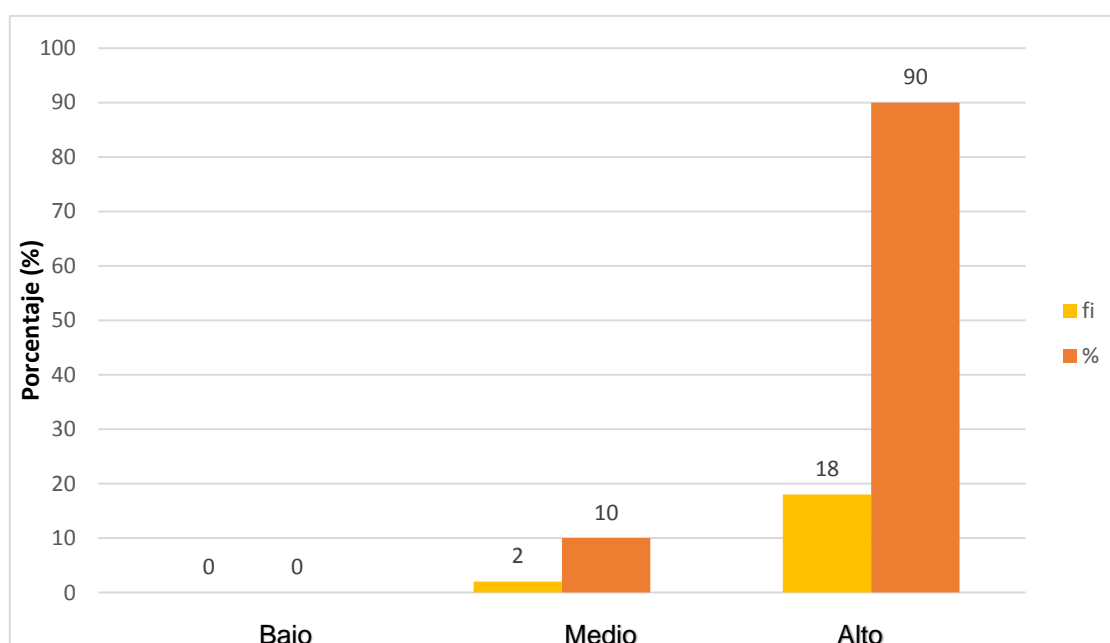


Figura 1: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Simón Bolívar 2017

Fuente: Tabla 4: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Simón Bolívar.

**Interpretación:** La figura N<sup>o</sup> 01 muestra la opinión de los docentes de la I. E. Simón Bolívar respecto al liderazgo del director de la misma institución. Esto quiere decir, que solo un 10% de los docentes considera que el director casi siempre (medio) se desempeña como un líder y el 90% de los docentes considera que el director siempre (alto) se desempeña como un líder.



Tabla 5: Nivel de liderazgo del director de la I.E. María Negrón Ugarte 2017

LIDERAZGO		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	5	25,0	25,0	25,0
	Alto	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

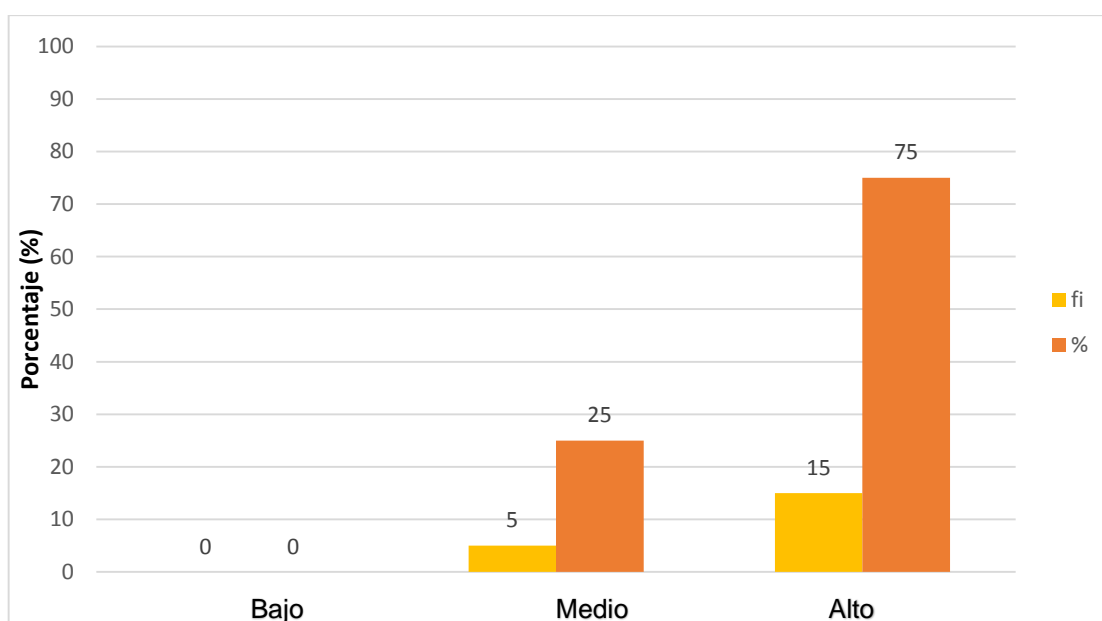


Figura 2: Nivel de liderazgo del director de la I.E. María Negrón Ugarte 2017

Fuente: Tabla 5: Nivel de liderazgo del director de la I.E. María Negrón Ugarte.

**Interpretación:** La figura N<sup>o</sup> 02 muestra la opinión de los docentes de la I. E. María Negrón Ugarte respecto al liderazgo del director de la misma institución. Esto quiere decir, que el 25% de los docentes considera que el director casi siempre (medio) se desempeña como un líder y el 75% de los docentes considera que el director siempre (alto) se desempeña como un líder.

Tabla 6: Nivel de liderazgo del director de la I.E. José Antonio Encinas 2017.

LIDERAZGO		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	10	50,0	50,0	50,0
	Alto	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5.

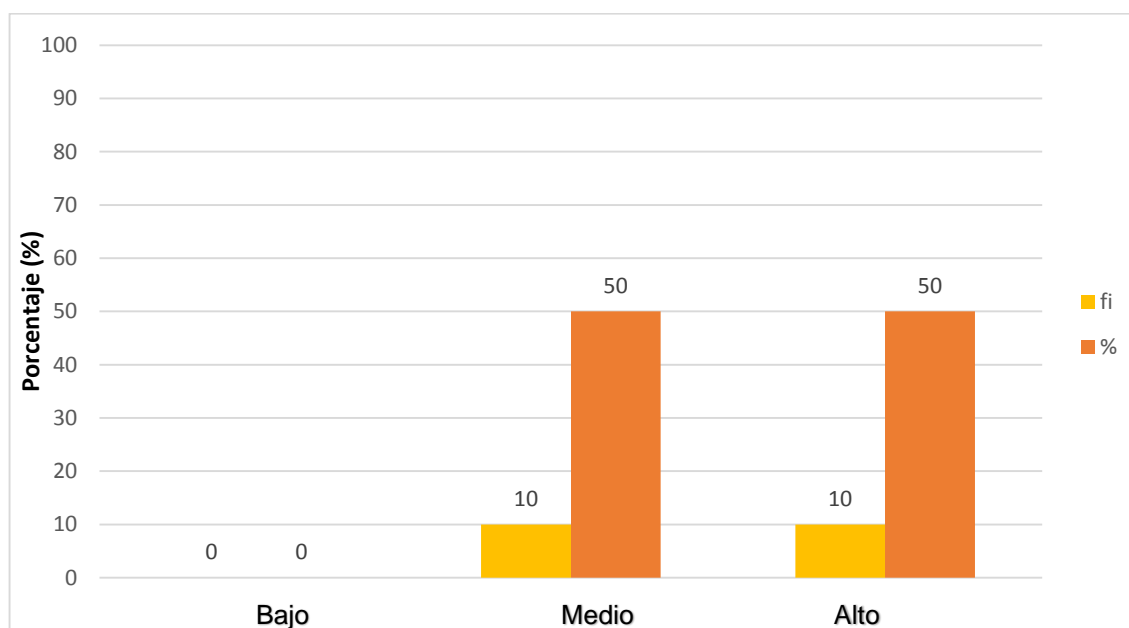


Figura 3: Nivel de liderazgo del director de la I.E. José Antonio Encinas. 2017

Fuente: Tabla 6: Nivel de liderazgo del director de la I.E. José Antonio Encinas

**Interpretación:** La figura N<sup>o</sup> 03 muestra la opinión de los docentes de la I. E. José Antonio Encinas respecto al liderazgo del director de la misma institución. Esto quiere decir, que un 50% de los docentes considera que el director casi siempre (medio) se desempeña como un líder y el 50% restante de los docentes considera que el director siempre (alto) se desempeña como un líder.

Tabla 7: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Francisco Lizarzaburu 2017.

LIDERAZGO		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	8	40,0	40,0	40,0
	Alto	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5.

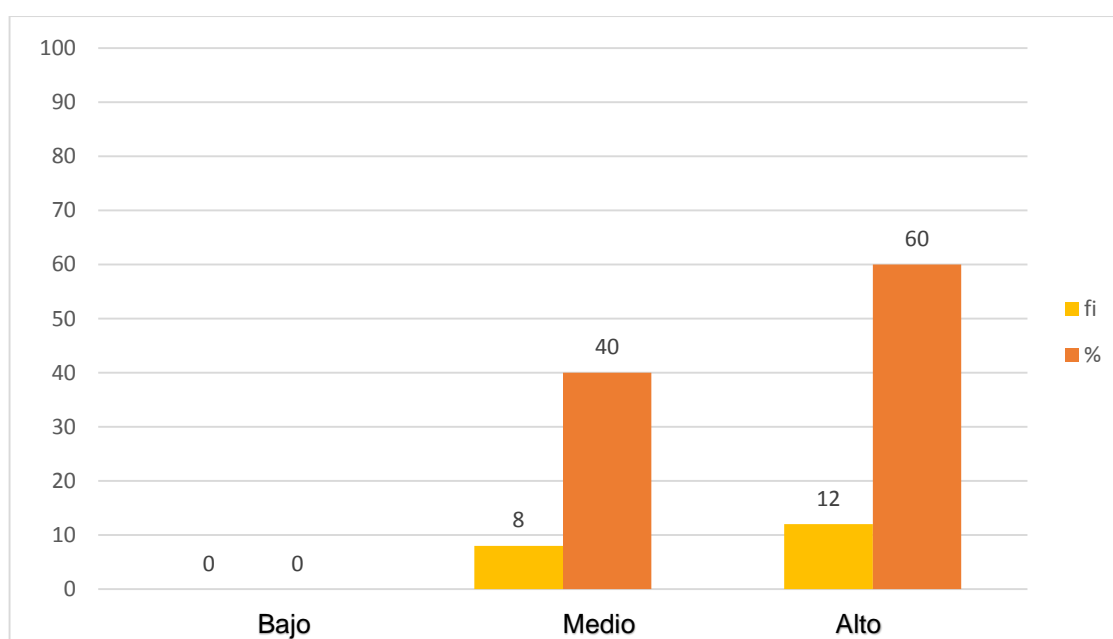


Figura 4: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Lizarzaburu. 2017

Fuente: Tabla 7: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Francisco Lizarzaburu

**Interpretación:** La figura N° 04 muestra la opinión de los docentes de la I. E. Lizarzaburu respecto al liderazgo del director de la misma institución. Esto quiere decir, que un 40% de los docentes considera que el director casi siempre (alto) se desempeña como un líder y el 60% restante de los docentes considera que el director siempre (alto) se desempeña como un líder.

Tabla 8: Nivel de liderazgo del director de la I.E. 81749 Divino Jesús 2017.

LIDERAZGO		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	5	33,3	33,3	33,3
	Alto	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

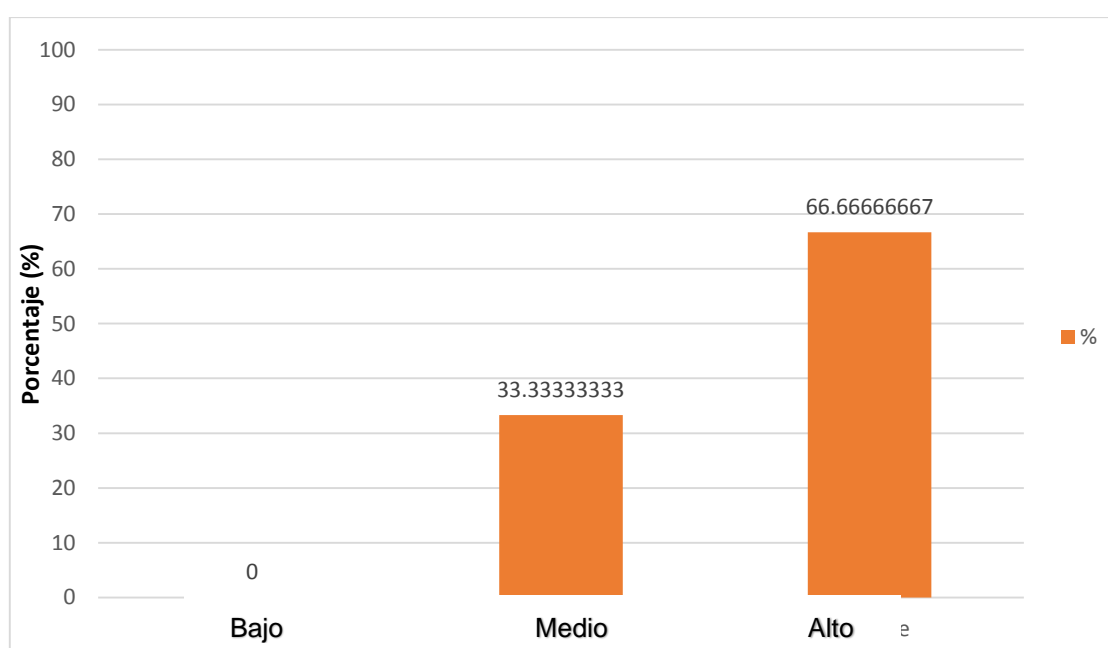


Figura 5: Nivel de liderazgo del director de la I.E. Divino Jesús 2017

Fuente: Tabla 8: Nivel de liderazgo del director de la I.E. 81749 Divino Jesús

**Interpretación:** La figura N° 05 muestra la opinión de los docentes de la I. E. Divino Jesús respecto al liderazgo del director de la misma institución. Esto quiere decir, que el 33.3% de los docentes considera que el director casi siempre (medio) se desempeña como un líder y el 66.7% restante de los docentes considera que el director siempre (alto) se desempeña como un líder.

Tabla 9: Tabla comparativa acerca del nivel de liderazgo del director de las II.EE. 81749 Divino Jesús de La Esperanza, Francisco Lizarzaburu de El Porvenir, Simón Bolívar del Milagro, José Antonio Encinas de Vista Alegre y María Negrón de El Bosque 2017

Liderazgo	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido
Simón Bolívar	18	90,0	90,0
María Negrón Ugarte	15	75,0	75,0
José Encinas	10	66,7	66,7
Lizarzaburu	12	60,0	60,0
Divino Jesús	10	66,7	66,7

Fuente: Tabla 4, 5, 6, 7, 8.

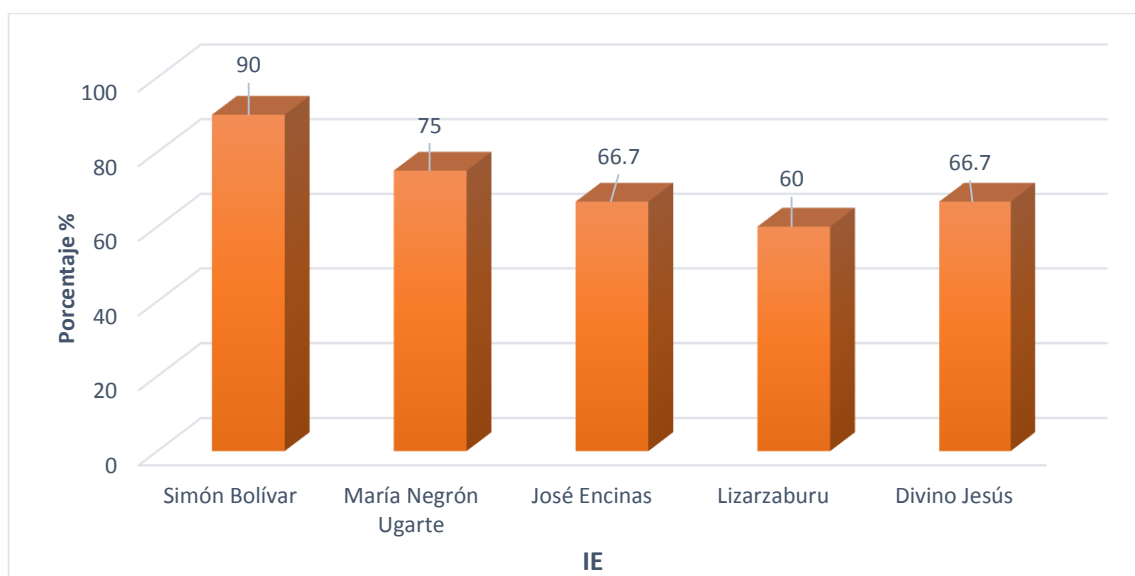


Figura 6: Nivel de liderazgo del director según la institución educativa.

Fuente: Tabla 9

### 3.2 Clima Institucional de las instituciones educativas.

Tabla 10: Nivel del clima institucional en la I.E. Simón Bolívar 2017

CLIMA INSTITUCIONAL	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	0	0,0	0,0	0,0
Medio	0	0,0	0,0	0,0
Alto	20	100,0	100,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

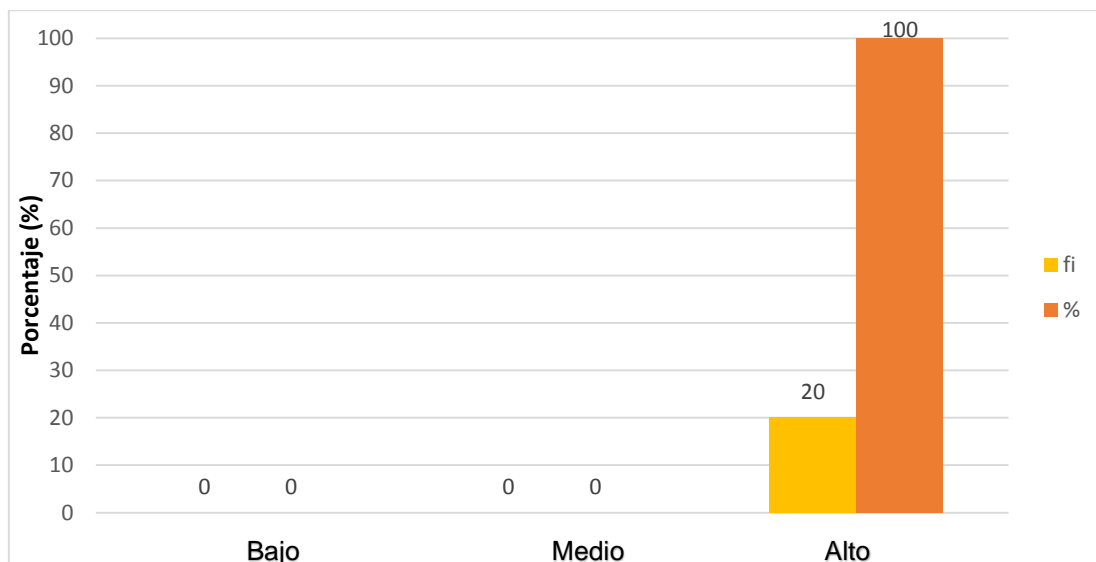


Figura 7: Nivel del clima institucional de la I.E. Simón Bolívar 2017

Fuente: Tabla 10: Nivel del clima institucional en la I.E. Simón Bolívar

**Interpretación:** La figura N<sup>o</sup> 07 muestra que, en opinión de los docentes de la I. E. Simón Bolívar respecto al clima institucional, el 100% de ellos siempre percibe un clima favorable en su centro de labores.

Tabla 11: Nivel del clima institucional en la I.E. María Negrón Ugarte 2017.

CLIMA INSTITUCIONAL		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	2	10,0	10,0	10,0
	Alto	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

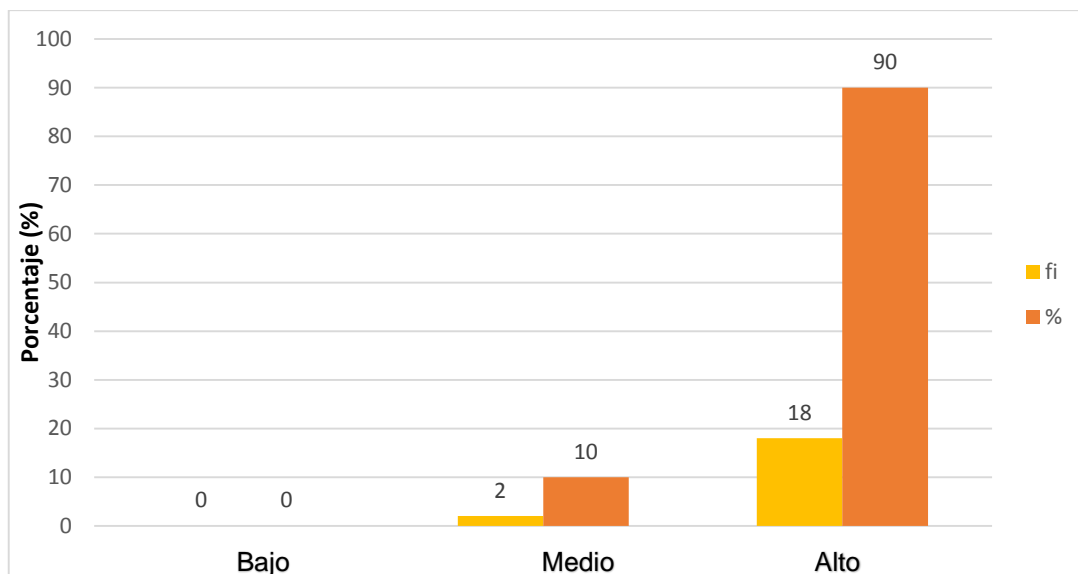


Figura 8: Nivel del clima institucional de la I.E. María Negrón Ugarte 2017  
Fuente: Tabla 11: Nivel del clima institucional en la I.E. María Negrón Ugarte

**Interpretación:** La figura N<sup>a</sup> 08 muestra que, en opinión de los docentes de la I. E. María Negrón Ugarte respecto al clima institucional, el 10% de ellos casi siempre (medio) percibe un clima favorable en su centro de labores y el 90% de ellos siempre (alto) percibe un clima favorable en su centro de labores.

Tabla 12: Nivel del clima institucional en la I.E. José Antonio Encinas 2017.

CLIMA INSTITUCIONAL		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	5	25,0	25,0	25,0
	Alto	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

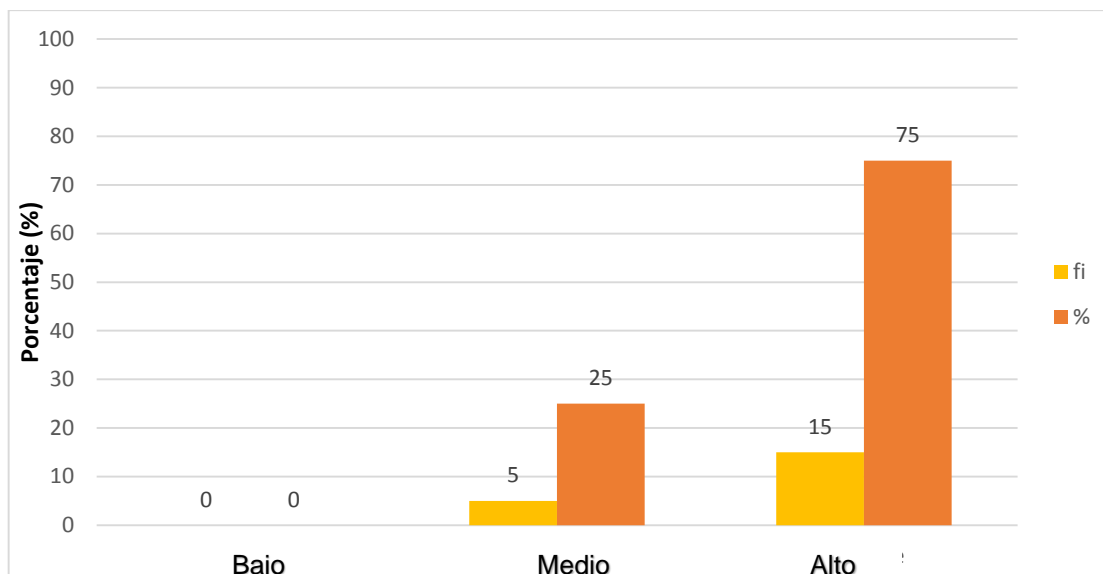


Figura 9: Nivel del clima institucional de la I.E. José Antonio Encinas 2017.

Fuente: Tabla 12: Nivel del clima institucional en la I.E. José Antonio Encinas

**Interpretación:** La figura N° 09 muestra que, en opinión de los docentes de la I. E. José Antonio Encinas respecto al clima institucional, solo un 25% de ellos casi siempre (medio) percibe un clima favorable en su centro de labores y el 75% de ellos siempre (alto) percibe un clima favorable en su centro de labores.

Tabla 13: Nivel del clima institucional en la I.E. Francisco Lizarzaburu 2017.

CLIMA INSTITUCIONAL		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	2	10,0	10,0	10,0
	Alto	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5



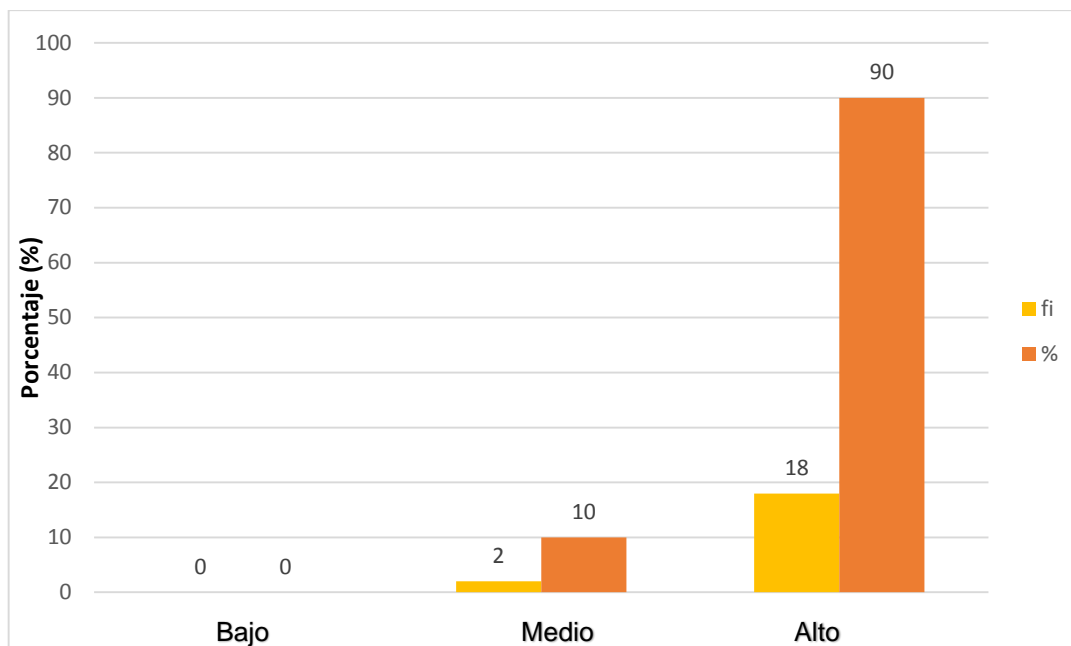


Figura 10: Nivel del clima institucional de la I.E. Lizarzaburu 2017.

Fuente: Tabla 13: Nivel del clima institucional en la I.E. Francisco Lizarzaburu.

**Interpretación:** La figura N° 10 muestra que, en opinión de los docentes de la I. E. Lizarzaburu respecto al clima institucional, un 10% de ellos casi siempre percibe un clima favorable en su centro de labores y el 90% de ellos siempre percibe un clima favorable en su centro de labores.

Tabla 14: Nivel del clima institucional en la I.E. 81749 Divino Jesús 2017.

CLIMA INSTITUCIONAL		Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	1	6,7	6,7	6,7
	Alto	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Anexo 5

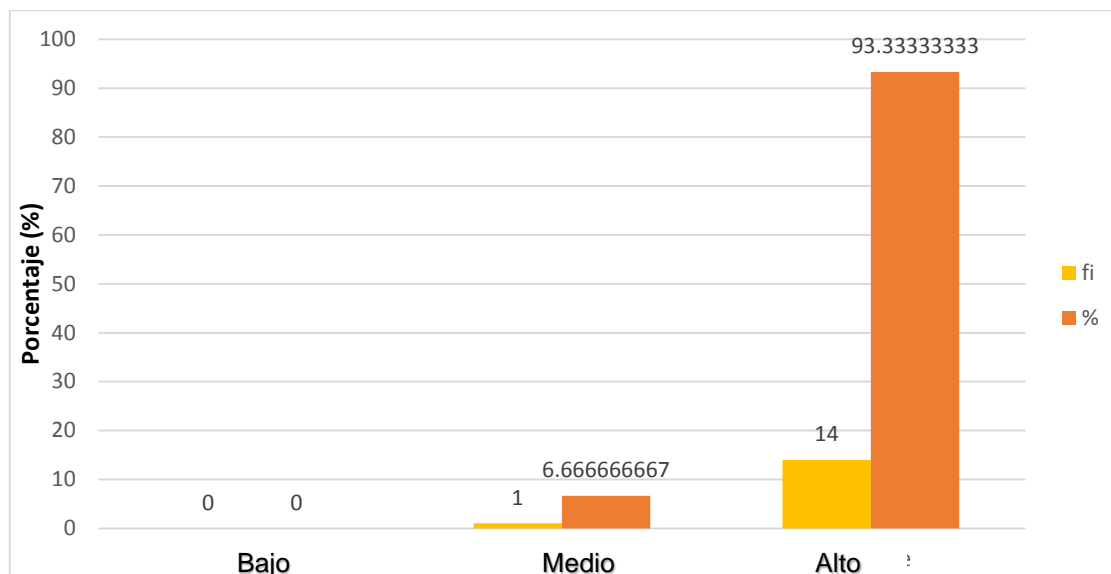


Figura 11: Nivel del clima institucional de la I.E. Divino Jesús 2017.

Fuente: Tabla 14: Nivel del clima institucional en la I.E. 81749 Divino Jesús.

**Interpretación:** La figura N° 11 muestra que, en opinión de los docentes de la I. E. Divino Jesús respecto al clima institucional, el 6.7% de ellos casi siempre percibe un clima favorable en su centro de labores y el 93.3% de ellos siempre percibe un clima favorable en su centro de labores.

Tabla 15: Tabla comparativa acerca del nivel del clima institucional de las II.EE. 81749 Divino Jesús de La Esperanza, Francisco Lizarzaburu de El Porvenir, Simón Bolívar del Milagro, José Antonio Encinas de Vista Alegre y María Negrón de El Bosque 2017

Clima institucional	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido
Simón Bolívar	20	100,0	100,0
María Negrón Ugarte	18	90,0	90,0
José Encinas	15	75,0	75,0
Lizarzaburu	18	90,0	90,0
Divino Jesús	14	93,3	93,3

Fuente: Tabla 10, 11, 12, 13,14.

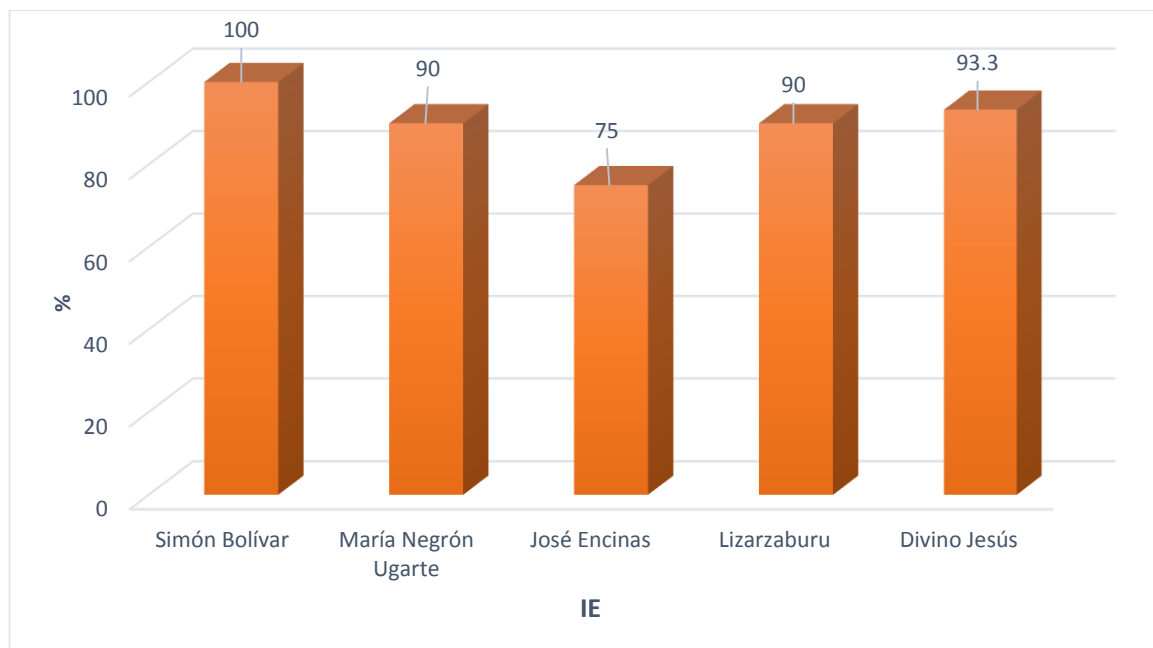


Figura 12: Nivel del clima institucional según la institución educativa 2017

Fuente: Tabla Nª 15

### 3.3. Correlación entre las variables liderazgo y clima institucional de las instituciones educativas

Para una mejor comprensión se dividió el análisis por institución educativa:

Para establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017; se realizó la prueba de normalidad de los datos.

Tabla 16: Prueba de normalidad de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza 2017

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra													
	Habilidades directivas	Creatividad y prospección	Estrategias efectivas de motivación	Manejo de acontecimiento	Solución acertada de problemas	Liderazgo	Motivación	Satisfacción	Involucramiento	Actitudes	Valores	Cultura organizacional	Clima organizacional
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Parámetros normal	Media	10,1333	7,7333	6,2000	11,6667	42,7333	7,8000	7,2667	6,6667	10,4667	12,6000	4,6000	49,4000
esa,b	Desviación estándar	1,73205	1,95911	1,61245	2,58199	6,05294	1,52128	1,48645	1,04654	1,35576	2,44365	1,29835	6,24271
Máximas	Absolutas	,185	,140	,297	,184	,231	,179	,252	,222	,358	,204	,298	,217

diferencias extremas	Positivo	,124	,127	,236	,177	,116	,116	,215	,203	,242	,168	,163	,278	,084
	Negativo	-,185	-,140	-,297	-,184	-,231	-,179	-,252	-,222	-,358	-,204	-,298	-,260	-,217
Estadístico de prueba		,185	,140	,297	,184	,231	,179	,252	,222	,358	,204	,298	,278	,217
Sig. asintótica (bilateral)		,179c	,200c,d	,001c	,183c	,031c	,200c,d	,011c	,044c	,000c	,092c	,001c	,003c	,056c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Anexo 5

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable liderazgo, así como sus dimensiones manejo de acontecimientos, creatividad y prospección y habilidades directivas siguen una distribución normal ( $p > 0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones estrategias efectivas de motivación y solución de problemas presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). En el caso de la variable clima institucional, así como en su dimensión actitudes, presentan un comportamiento normal ( $p > 0,05$ ); sin embargo, sus dimensiones motivación, satisfacción, involucramiento, valores y cultura organizacional presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

Tabla 17: Correlación de Liderazgo y clima institucional de la I.E. "Divino Jesús" de La Esperanza 2017

Correlaciones			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,490
		Sig. (bilateral)		,063
		N	15	15
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,490	1,000
		Sig. (bilateral)	,063	
		N	15	15

Fuente: Anexo 5.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística, se puede apreciar que no existe relación entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza; porque, cuenta con un  $p=0,063 > 0,05$ ; por lo cual se rechaza la hipótesis planteada.

Para establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017; primero, se realizó la prueba de normalidad de los datos:

Tabla 18: Prueba de normalidad de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra														
	Habilidades directivas	Creatividad y prospección	Estrategias efectivas de motivación	Manejo de acontecimiento	Solución acertada de problemas	Liderazgo	Motivación	Satisfacción	Involucramiento	Actitudes	Valores	Cultura organizacional	Clima organizacional	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Parámetros normales	Media	6,0500	9,5500	8,3500	6,3000	11,4500	41,7000	6,9000	7,6000	6,9500	9,6000	12,7500	4,4000	48,2000
Desviación estándar	1,84890	2,43818	2,73909	1,71985	2,45967	9,33640	1,37267	1,35336	1,39454	1,78885	2,17340	1,09545	6,82565	
Máximas diferencias extremas	Absolutas	,161	,127	,151	,181	,236	,197	,194	,200	,224	,188	,246	,292	,120
Positivo	,161	,127	,151	,169	,122	,142	,194	,150	,152	,117	,150	,292	,098	
Negativo	-,104	-,123	-,149	-,181	-,236	-,197	-,156	-,200	-,224	-,188	-,246	-,178	-,120	
Estadístico de prueba	,161	,127	,151	,181	,236	,197	,194	,200	,224	,188	,246	,292	,120	
Sig. asintótica (bilateral)	,187c	,200c,d	,200c,d	,086c	,005c	,040c	,047c	,036c	,010c	,061c	,003c	,000c	,200c,d	

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Anexo 5

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable liderazgo, así como su dimensión solución acertada de problemas siguen una distribución no normal ( $p<0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones Habilidades directivas, creatividad y prospección, estrategias efectivas de motivación, manejo

de acontecimiento presentan una distribución normal ( $p > 0,05$ ). En el caso de la variable clima institucional, así como en su dimensión actitudes, presentan un comportamiento normal ( $p > 0,05$ ); sin embargo, sus dimensiones motivación, satisfacción, involucramiento, valores y cultura organizacional presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

*Tabla 19: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir 2017.*

			<b>Correlaciones</b>	
			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,198
		Sig. (bilateral)		,402
		N	20	20
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,198	1,000
Sig. (bilateral)		,402		
N		20	20	

Fuente: Anexo 5

### **Interpretación:**

De los resultados de la prueba de estadística, se puede apreciar que no existe relación entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir; porque, cuenta con un  $p = 0,402 > 0,05$ ; por lo cual se rechaza la hipótesis planteada.

Para establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017; se recurrió primero a la prueba de normalidad de los datos.

Tabla 20: Prueba de normalidad de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Habilidades directivas	Creatividad y prospección	Estrategias efectivas de motivación	Manejo de acontecimiento	Solución acertada de problemas	Liderazgo	Motivación	Satisfacción	Involucramiento	Actitudes	Valores	Cultura organizacional	Clima organizacional
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Parámetros normales	Media 8,0500	11,6000	9,3500	7,8000	13,1500	49,9500	7,9000	8,2000	7,2000	10,8500	13,5500	5,0500	52,7500
Desviación estándar	1,14593	1,78885	2,36810	1,19649	1,84320	6,32851	,91191	1,54238	1,00525	1,22582	1,19097	1,09904	4,33923
Máximas diferencias extremas	Absoluta ,246	,162	,168	,242	,228	,134	,194	,398	,229	,226	,197	,256	,148
Positivo	,204	,162	,132	,158	,158	,134	,188	,302	,229	,174	,128	,194	,077
Negativo	-,246	-,119	-,168	-,242	-,228	-,089	-,194	-,398	-,221	-,226	-,197	-,256	-,148
Estadístico de prueba	,246	,162	,168	,242	,228	,134	,194	,398	,229	,226	,197	,256	,148
Sig. asintótica (bilateral)	,002c	,182c	,139c	,003c	,008c	,200c,d	,048c	,000c	,007c	,009c	,040c	,001c	,200c,d

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Anexo 5

**Interpretación:**

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable liderazgo, así como su dimensión creatividad y prospección, estrategias efectivas de motivación siguen una distribución normal ( $p > 0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones habilidades directivas, manejo de acontecimiento, solución acertada de problemas presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). En el caso de la variable clima institucional presenta un comportamiento normal ( $p > 0,05$ ); sin embargo, sus dimensiones motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores y cultura organizacional presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

Tabla 21: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro 2017.

Correlaciones			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,475*
		Sig. (bilateral)		,034
	N		20	20
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,475*	1,000
Sig. (bilateral)		,034		
N		20	20	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Anexo 5.

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística, se puede apreciar que existe relación significativa de 0,475\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro; porque, cuenta con un  $p=0,034 > 0,05$ ; por lo cual se aprueba la hipótesis planteada.

Para determinar la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017; se realizó la prueba de normalidad de los datos.

Tabla 22: Prueba de normalidad de la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre 2017.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra													
	Habilidad des directivas	Creatividad y prospección	Estrategias efectivas de motivación	Manejo de acontecimiento	Solución acertada de problemas	Liderazgo	Motivación	Satisfacción	Involucramiento	Actitudes	Valores	Cultura organizacional	Clima organizacional
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Parámetros normales	Media 6,4000	9,6000	7,2500	5,6000	10,2000	39,0500	6,9000	6,9000	6,5000	8,7500	11,8500	4,3500	45,2500
Desviación estándar	1,69830	1,93037	1,94327	1,60263	2,46235	8,02939	1,68273	1,99737	1,19208	1,55174	2,05900	1,13671	7,29726
Máximas diferencias	Absoluta ,238	,146	,200	,299	,218	,148	,174	,176	,213	,164	,134	,221	,136
Positivo	,123	,146	,140	,151	,123	,120	,107	,147	,187	,136	,116	,221	,098



extrema Negativ s o	-,238	-,143	-,200	-,299	-,218	-,148	-,174	-,176	-,213	-,164	-,134	-,179	-,136
Estadístico de prueba	,238	,146	,200	,299	,218	,148	,174	,176	,213	,164	,134	,221	,136
Sig. asintótica (bilateral)	,004c	,200c,d	,035c	,000c	,014c	,200c, d	,116c	,105c	,018c	,164c	,200c ,d	,012c	,200c,d

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

*Fuente: Anexo 5.*

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable liderazgo, así como su dimensión creatividad y prospección, estrategias efectivas de motivación siguen una distribución normal ( $p > 0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones habilidades directivas, manejo de acontecimiento, solución acertada de problemas presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). En el caso de la variable clima institucional, así como sus dimensiones motivación, satisfacción, actitudes y valores presentan un comportamiento normal ( $p > 0,05$ ); sin embargo, sus dimensiones involucramiento y cultura organizacional presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

*Tabla 23: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. "José Antonio Encinas" de Vista Alegre 2017.*

			Correlaciones	
			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (bilateral)		,001
	N		20	20
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,664**	1,000
Sig. (bilateral)		,001		
N		20	20	

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

*Fuente: Anexo 5.*

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística, se puede apreciar que existe relación muy significativa de 0,664\*\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre; porque, cuenta con un  $p=0,001 > 0,01$ ; por lo cual se aprueba la hipótesis planteada.

Para establecer la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “María Negrón” de El Bosque 2017; primero se realizó la prueba de normalidad de los datos.

Tabla 24: Prueba de normalidad de la I.E. “María Negrón” de El Bosque 2017.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra													
	Habilidades directivas	Creatividad y prospectión	Estrategias efectivas de motivación	Manejo de acontecimiento	Solución acertada de problemas	Liderazgo	Motivación	Satisfacción	Involucramiento	Actitudes	Valores	Cultura organizacional	Clima organizacional
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Parámetros normales	Media 7,5000	11,4500	9,2000	6,8000	12,4000	47,3500	7,5000	7,5000	7,2000	9,7000	12,8500	4,9500	49,7000
Desviación estándar	1,60591	1,70062	1,96281	1,43637	2,13739	7,76819	1,14708	1,27733	1,10501	1,45458	1,98083	,88704	6,04457
Máximas diferencias extremas	Absoluta ,222	,177	,158	,248	,223	,283	,169	,230	,211	,179	,230	,258	,135
Positivo	,175	,103	,080	,161	,169	,133	,169	,202	,211	,179	,139	,258	,090
Negativo	-,222	-,177	-,158	-,248	-,223	-,283	-,169	-,230	-,165	-,132	-,230	-,232	-,135
Estadístico de prueba	,222	,177	,158	,248	,223	,283	,169	,230	,211	,179	,230	,258	,135
Sig. asintótica (bilateral)	,011c	,102c	,200c,d	,002c	,010c	,000c	,139c	,007c	,020c	,094c	,007c	,001c	,200c,d

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Anexo 5

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de Kolmogorov Smirnov, se puede apreciar que la variable liderazgo, así como sus dimensiones habilidades directivas, manejo de acontecimiento y solución acertada de problemas siguen una distribución no normal

( $p > 0,05$ ); a diferencia de sus dimensiones creatividad y prospección y estrategias efectivas de motivación presentan una distribución normal ( $p < 0,05$ ). En el caso de la variable clima institucional, así como sus dimensiones actitudes y motivación presentan un comportamiento normal ( $p > 0,05$ ); sin embargo, sus dimensiones satisfacción, involucramiento, valores y cultura organizacional presentan una distribución no normal ( $p < 0,05$ ). Con lo mencionado el análisis de demostración de hipótesis se evaluará con la prueba no paramétrica de correlación, Rho de Spearman.

Tabla 25: Correlación entre liderazgo y clima organizacional de la I.E. “María Negrón” de El Bosque 2017.

			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,513*
		Sig. (bilateral)		,021
	N		20	20
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,513*	1,000
Sig. (bilateral)		,021		
N		20	20	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Anexo 5

### Interpretación:

De los resultados de la prueba de estadística, se puede apreciar que existe relación significativa de 0,513\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “María Negrón” de El Bosque; porque, cuenta con un  $p = 0,021 > 0,05$ ; por lo cual se aprueba la hipótesis planteada.

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla del coeficiente de correlación entre las variables por cada institución:

*Tabla 26: Resumen de coeficiente de correlación por institución educativa.*

<b>Instituciones educativas.</b>	<b>Variables</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>Interpretación</b>
I.E. "Divino Jesús"	Liderazgo Clima institucional	0,490	0,063	No existe relación
I.E. "Lizarzaburu"	Liderazgo Clima institucional	0,198	0,402	No existe relación
I.E. "Simón Bolívar"	Liderazgo Clima institucional	0,475*	0,034	Relación significativa
I.E. "José Encinas"	Liderazgo Clima institucional	0,664**	0,001	Relación muy significativa
I.E. "María Negrón"	Liderazgo Clima institucional	0,513*	0,021	Relación significativa

*Fuente: Tabla 17, 19, 21, 23, 25*

#### IV. DISCUSIÓN

La tesis Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas del Nivel Secundaria de Trujillo, tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque, por esta razón se plantearon las siguientes hipótesis:

La relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque; es directa o positiva pero moderada. Así mismo mediante una investigación correspondiente al paradigma cuantitativo y con enfoque paramétrico, se seleccionaron dos instrumentos de investigación:

Una escala valorativa para evaluar el liderazgo del director a través de las percepciones de los docentes que laboran en las instituciones educativas:(Cuadro N° 02).

De igual forma se seleccionó una escala valorativa para evaluar el clima institucional a través de los informantes ya mencionados. Aplicados los instrumentos de investigación a una muestra de 95 profesores extraídos por conveniencia de la población, se procedió al tratamiento estadístico de los datos haciendo uso de una hoja Excel y del software estadístico SP SS 20, obteniéndose los siguientes resultados:

El nivel de Liderazgo del director en a I.E. Simón Bolívar en su mayoría (90%), se ubicó en el nivel alto (Tabla 4). En la I.E. María Negrón Ugarte el nivel de Liderazgo alcanzado por la mayoría fue 75%, ubicándose en el nivel alto (Tabla 5). En la I.E. José Antonio Encinas los niveles de ubicación de los informantes fueron medio y alto, en su mayoría con el 50% respectivamente (Tabla 6); En la I.E. Francisco Lizarzaburu el nivel alcanzado por la mayoría fue alto, con el 60% (Tabla 7). En la I.E. Divino Jesús de La Esperanza el nivel alcanzado por los profesores informantes, en su mayoría fue alto con el 66, 7% (Tabla 8).

Por otro lado al evaluar el clima institucional se encontró que la I.E Simón Bolívar la totalidad de los profesores informantes (100%) se clasificaron en el nivel alto

(Tabla 10); en la I.E. María Negrón Ugarte de El Bosque, la mayoría (90%) los docentes se clasificaron en el nivel alto (Tabla 11), en la I.E. José Encinas de Vista Alegre la mayoría (75%) percibe un clima favorable en su centro de labores, calificando en nivel alto (Tabla 12), en la I.E. Francisco Lizarzaburu del Porvenir el 90% de ellos también calificaron en el nivel alto (90%) percibiendo un clima favorable en su centro de labores (Tabla 13). Mientras que en la I.E. Divino Jesús la mayoría (93,3%) se clasificó en el nivel alto. (Tabla 14).

Los datos obtenidos, se asemejan a los de Contreras y Jiménez (2016), que encontraron que un 26.3% de los directivos presentan un liderazgo excelente, el 42,7 % un liderazgo deseable; y un 31% un liderazgo bajo. Además, son similares a los de Sorados (2010), que tuvo como resultado que un 65% presenta una eficiente labor de liderazgo. Estos datos se asemejan a los de Macahuachi y Gonzales (2017) donde obtuvieron que un 32% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es regular, el 56% manifiesta que es bueno y solo el 12% manifiesta que es muy bueno. Los datos son similares también a los de Mayor (2012) que obtuvo que un 50% de los directivos eligió la alternativa Siempre, 42% casi siempre, 6% casi nunca y solo el 1% casi nunca, los docentes 19% Siempre, 6% casi siempre, casi nunca con un 31% y nunca el 23%.

Desde otro enfoque, se concuerda con el estudio de Contreras y Jiménez (2016) que el 20% tiene un nivel excelente, el 61% está en un nivel moderado; y solo el 19% está en un nivel bajo concluyendo que la mala ejecución de prácticas del liderazgo tiene incidencias en el clima laboral, entendido este como el clima institucional que es considerado por autores como Martín Bris (1997) con el mismo significado.

Desde otro punto de vista los cálculos de correlación obtenidos mediante el proceso estadístico evidenciaron los siguientes coeficientes de correlación entre el liderazgo del director y el clima institucional, así se tiene:

Se halló que no existe relación entre las variable liderazgo y clima institucional en las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza (Tabla 17), “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir (Tabla 19). Por otro lado, existe relación significativa de 0,475\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro (Tabla 21); además, existe relación muy significativa de 0,664\*\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre

(Tabla 23); a su vez, existe relación significativa de 0,513\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “María Negrón Ugarte” de El Bosque (Tabla 25). Los datos obtenidos, se asemejan a los de Contreras y Jiménez (2016), que encontraron que existe un 0,75 de correlación entre ambas variables. Se acepta el resultado obtenido por Aguilera (2011) quien realizó un estudio para encontrar la relación entre el clima de trabajo y el liderazgo concluyendo que los diversos tipos de liderazgo de carácter positivo, produjeron altos índices de satisfacción de los líderes hacia los profesores y viceversa.

Aunque esta conclusión no es muy coherente con el presente estudio, sin embargo se deduce que en los casos en que los coeficientes de correlación calculados fueron bajos, probablemente es por la falta de incidencia del tipo de liderazgo de los jefes frente a sus colaboradores se encuentran con los resultados Cooke y Masin (2000), quienes concluyen que una correcta motivación y un alto grado de compromiso en sus trabajadores, se obtendrán resultados óptimos en lo relacionado al liderazgo transformacional, lo mismo que es ratificado por Man y Gillespie (2000). También los resultados del presente trabajo concuerdan con los aportes de campos (2012), que obtuvo una correlación de 0.59 entre el liderazgo directivo y el clima organizacional y de Sorados (2010) quienes concluyen respectivamente: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional.

Estadísticamente hablando, el liderazgo directivo se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las II. EE que transformaran parte de su muestra. Aunque en estas últimas conclusiones los términos utilizados difieren desde el punto de vista de los grafemas, sin embargo desde el punto de vista semántico hacen referencia a las variables que se han trabajado en esta investigación.

Desde otro ángulo de la presente discusión, si coincide en toda su extensión con los aportes de Fishman (2002), Landolfi (2010), Stogdill (1974), quienes definen y conceptúan el liderazgo como las capacidades de una persona para influenciar en otras, para guiarlos, dirigirlos e involucrarlos en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Así mismo se está de acuerdo con la clasificación que hace Weibert sobre los tipos de liderazgo. En este contexto se ha creído conveniente incluir algunos elementos teóricos referente al liderazgo transformacional cuyas características peculiares

reforzarían el liderazgo de los actuales directores, pero que servirían también para la formación de los nuevos líderes que guiaran en el futuro los destinos de la educación.

Desde otro punto de vista se encuentra pertinencia con el presente estudio los aportes de Rojas (2010), quien de manera elocuente define el clima institucional como el conjunto de características ambientales de trabajo. Con relación a las dimensiones de las variables: Liderazgo del director y Clima institucional se puede afirmar con absoluta objetividad que tanto diccionario como las demás obras consultadas, no son exactamente coherentes con el presente trabajo de investigación por lo que la autora ha creído conveniente definir las de acuerdo a su experiencia y a su capacidad de análisis y síntesis, a fin de que exista la coherencia debida con los resultados del presente estudio, el mismo que se ha permitido el logro de los objetivos.



## V. CONCLUSIONES

1. El nivel de Liderazgo del director, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza, es alto, con el 66.7%. en la la I.E “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, es alto con el 60% en la I.E “Simón Bolívar” del Milagro, es alto con el 90% en la la I.E “José Antonio Encinas” de Vista Alegre fue alto y medio con el 50% respectivamente; y en la la I.E “María Negrón” de El Bosque.fue alto con el 75%.
2. El nivel de desarrollo del clima institucional, en el nivel secundario de la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza, fue alto con el 93.3%, en la IE “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, fue alto con el 90%, en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro, fue alto con la totalidad (100%), en la I.E “José Antonio Encinas” de Vista Alegre fue alto con el 75% y, en la I.E. “María Negrón” de El Bosque, fue alto con el 90%.
3. La relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario:
  - Existe relación significativa de 0,475\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “Simón Bolívar” del Milagro.
  - Existe relación muy significativa de 0,664\*\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “José Antonio Encinas” de Vista Alegre.
  - Existe relación significativa de 0,513\* entre las variable liderazgo y clima institucional en la I.E. “María Negrón” de El Bosque.
  - En la I.E. “Divino Jesús” de La Esperanza, no existe relación porque el nivel de significancia es mayor a 0,05 entre las variable liderazgo y clima institucional
  - En la I.E. “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, no existe relación porque el nivel de significancia es mayor a 0,05 entre las variables liderazgo y clima institucional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Que los directores de las instituciones educativas señaladas en la presente investigación, en respuesta a su vocación de servicio hacia la comunidad, procuren participar de eventos de capacitación para ejercer de manera más eficiente sus funciones de liderazgo directivo, lo que redundará en beneficio de una buena gestión institucional.
2. A los directivos de las instituciones educativas señaladas en la presente investigación, deben tomar en cuenta que el liderazgo directivo tiene gran influencia en el clima institucional siendo muy importante, ya que se relaciona directamente en el logro de una adecuada convivencia institucional, implicando el mejoramiento institucional que genera espacios adecuados que por ende contribuye al cambio de la sociedad dentro de un contexto de desarrollo humano y social.
3. Que las autoridades de las distintas Ugeles que operan en el ámbito regional de La Libertad programen y ejecuten acciones de capacitación, difusión y monitoreo de la calidad del clima en el que se desenvuelven las instituciones educativas de su jurisdicción, a fin de asegurar no solo el ejercicio de un liderazgo directivo eficiente si no; además, comprobar cuáles son las condiciones del clima institucional que vivencian los integrantes de las indicadas instituciones educativas.

## VI. REFERENCIAS

- Aguilera (2011), Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Universidad de Alcalá.
- Barber & Mourshed, (2008), Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos.  
[file:///C:/Users/COMPUTER/Downloads/documento\\_preal41.pdf](file:///C:/Users/COMPUTER/Downloads/documento_preal41.pdf)
- Bass y Avolio (2004) Cuestionario de liderazgo transformacional. Segunda edición.
- Brown, Birnstihl y Whetzel (1996) Liderazgo Transformacional.
- Cervera (2012), "Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos".
- Campos (2012), "Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao"
- Collins (1971).Batería de Test Psicométricos.
- Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, (2009), Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgo psicosociales en entidades del sector salud.
- Contreras y Jiménez (2016), "Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.
- Cooke y Masin (2000), Los centros especializados de gestión de conocimiento: una estrategia de desarrollo desde las regiones.
- Correa (1997), Administración estratégica y calidad integral de las instituciones educativas.
- Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999): Rol del clima institucional en las entidades empresariales.
- David Fischman (2002), El espejo del Líder.
- Hernández, Fernández, y Baptista (2014), La selección de la muestra.
- Landolfi (2010) El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa.
- López y Gallegos (2014), Predicción de la motivación autodeterminada según las orientaciones de meta y el clima motivacional en educación física.
- Macahuachi y Gonzales (2017) "Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial nuestra señora de la esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado - 2016"

Mc Gregor Burns y Bernad M. Bass (1985) Liderazgo Transformacional.

Martín Bris (1997) Participación y clima en el ámbito escolar.

Masi y Cooke (2000) Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral.

Max Webers (2015) Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas.

Mayor (2012) Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara

Otoya (2016) Nivel de gestión educativa y liderazgo en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Inicial, Trujillo – 2016.

Rojas (2010) Liderazgo para una gestión moderna de Procesos Educativos.

Sorados (2010): Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa.

Stogdill (1974) Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press.

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumentos

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### ESCALA VALORATIVA DE LIDERAZGO DE DIRECTORES

#### I. Datos informativos

Nombre de la Institución Educativa: \_\_\_\_\_.

Marque con una "X" la alternativa seleccionada haciendo uso de la siguiente escala de puntuación:

SIEMPRE 3	CASI SIEMPRE 2	NUNCA 1
--------------	-------------------	------------

#### II. Cuestionario de la escala

Nº ítem	Enunciado	Valoración		
		3	2	1
	<b>Dimensión 1: Habilidades directivas y persuasivas.</b>			
1	Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI			
2	Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales			
3	Se preocupa por el cumplimiento de las metas de atención.			
	<b>Dimensión 2: Creatividad y prospección</b>			
4	Planifica las actividades de la Institución con criterio pertinente e innovador.			
5	Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional			
6	Evalúa la calidad del trabajo de los profesores			
7	Apoya a los trabajadores con orientaciones acertadas			
8	Sanciona a los colaboradores que cometen alguna falta a la normatividad vigente.			
	<b>Dimensión 3: Estrategias efectivas de motivación</b>			
9	Felicita a los colaboradores por desempeños eficientes			
10	Domina estrategias motivacionales.			
11	Domina los conocimientos necesarios para gestionar pedagógicamente.			
12	Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores			
	<b>Dimensión 4: Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo</b>			
13	Adopta decisiones valorando costos y beneficios.			
14	Adopta decisiones en consenso con su personal			

15	Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones			
16	<b>Dimensión 5: Solución acertadas de problemas</b>			
	Soluciona problemas consensuados.			
17	Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.			
18	Atiende debidamente a los padres de familia			
19	Atiende con cordialidad y respeto a las autoridades que visitan la institución.			
20	Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.			

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### ESCALA VALORATIVA DE CLIMA INSTITUCIONAL

#### I. Datos informativos

Nombre de la Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la alternativa seleccionada haciendo uso de la siguiente escala de puntuación:

SIEMPRE 3	CASI SIEMPRE 2	NUNCA 1
--------------	-------------------	------------

#### II. Cuestionario de la escala

Nº ítem	Enunciado	Valoración		
		3	2	1
	<b>Dimensión 1: Motivación</b>			
1	Valora su Autoestima			
2	Ejerce su Autonomía			
3	Toma decisiones acertadas			
	<b>Dimensión 2: Satisfacción</b>			
4	Demuestra un fuerte sentido del deber.			
5	Se siente contento con su labor.			
6	Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficientes.			
	<b>Dimensión 3: Involucramiento</b>			
7	Muestra actitudes de Liderazgo			
8	Es recompensado o reconocido cuando obtiene algún logro en su área.			
9	Se siente identificado con su institución			
	<b>Dimensión 4: Actitudes</b>			
10	Demuestra proactividad para gestionar el cambio.			
11	Se siente motivado al realizar el trabajo en la institución.			
12	Escucha a los demás con empatía y comprensión.			
13	Es tolerante con sus compañeros de trabajo.			
	<b>Dimensión 5: Valores</b>			
14	Promueve climas de respeto y actúa de mediador.			
15	Muestra responsabilidad en sus actos			
16	Su opinión cuenta en la Institución Educativa.			
	Muestra franca sinceridad.			
18	Es honesto en todos sus actos.			
	<b>Dimensión 6: Cultura organizacional</b>			
19	Conoce el Reglamento Interno ,			
20	Sostiene coordinación fluida y transparente con los demás miembros de la institución.			

## Anexo 2: Validación y confiabilidad de los instrumentos

### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

- 1. Nombre del instrumento:** Escala valorativa para medir el nivel de liderazgo del director en algunas instituciones educativas del nivel secundario de Trujillo.
- 2. Autor:** Br. Ruth Aponte Alvarado.
- 3. Objetivo:** Determinar el nivel del liderazgo del director en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” de El Porvenir, “Simón Bolívar” de El Milagro, José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque.
- 4. Usuarios:** Docentes de cada una de las instituciones mencionadas.
- 5. Tiempo:** 15 minutos.
- 6. Procedimientos de aplicación:**
  - El instrumento será repartido a cada maestro de las instituciones educativas.
  - Las indicaciones de la Escala valorativa serán leídas por cada uno de los maestros.
  - Para desarrollar el instrumento se contará con un tiempo estimado de 15 minutos.
  - La Escala Valorativa su aplicación es personal.
  - Para calcular el puntaje en total para cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 3 puntos.

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
<b>Habilidades directivas y persuasivas</b>	- Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI.	1
	- Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.	2
	- Se preocupa por el cumplimiento de las metas de atención	3
<b>Creatividad y prospección</b>	- Planifica las actividades de la Institución con criterio pertinente e innovador.	4
	- Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional.	5



	- Evalúa la calidad del trabajo de los profesores.	<b>6</b>
	- Apoya a los trabajadores con orientaciones acertadas.	<b>7</b>
	- Sanciona a los colaboradores que cometen alguna falta a la normatividad vigente.	<b>8</b>
<b>Estrategias efectivas de motivación</b>	- Felicita a los colaboradores por desempeños eficientes.	<b>9</b>
	- Domina estrategias motivacionales.	<b>10</b>
	- Domina los conocimientos necesarios para gestionar pedagógicamente.	<b>11</b>
	- Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	<b>12</b>
<b>Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo</b>	- Adopta decisiones valorando costos y beneficios.	<b>13</b>
	- Adopta decisiones en consenso con su personal.	<b>14</b>
	- Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	<b>15</b>
<b>Solución acertada de problemas</b>	- Soluciona problemas consensuados.	<b>16</b>
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	<b>17</b>
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	<b>18</b>
	- Atiende con cordialidad y respeto a las autoridades que visitan la institución.	<b>19</b>
	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	<b>20</b>

## 7. Escala de Calificación:

### POR DIMENSIONES

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
HABILIDADES DIRECTIVAS Y PERSUASIVAS (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	0 – 3
	Medio	4 – 6
	Alto	7 – 9

<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
CREATIVIDAD Y PROSPECCIÓN (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	0 – 5
	Medio	6 – 10
	Alto	11 – 15

<b>DIMENSIÓN 3</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE MOTIVACIÓN (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	0 – 4
	Medio	5 – 8
	Alto	9 – 12

<b>DIMENSIÓN 4</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
MANEJO DE ACONTECIMIENTOS CON JUICIO CRÍTICO Y REFLEXIVO (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	0 – 3
	Medio	4 – 6
	Alto	7 – 9

<b>DIMENSIÓN 5</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>SOLUCIÓN ACERTADA DE PROBLEMAS</b> <b>(Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 5
	Medio	6 – 10
	Alto	11 – 15

**ESCALA PARA EL NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
<b>Bajo</b>	0 a 20 puntos
<b>Medio</b>	21 a 40 puntos
<b>Alto</b>	41 a 60 puntos

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:** Escala valorativa para medir el clima institucional que presentan algunas instituciones educativas del nivel secundario de Trujillo.
2. **Autor:** Br. Ruth Aponte Alvarado.
3. **Objetivo:** Determinar el nivel del clima institucional en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” de El Porvenir, “Simón Bolívar” de El Milagro, José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón Ugarte” de El Bosque.
4. **Usuarios:** Docentes de cada una de las instituciones mencionadas.
5. **Tiempo:** 15 minutos.
6. **Procedimientos de aplicación:**
  - El instrumento será repartido a cada maestro de las instituciones educativas.
  - Las indicaciones de la Escala valorativa serán leídas por cada uno de los maestros.
  - Para desarrollar el instrumento se contara con un tiempo estimado de 15 minutos.
  - La Escala Valorativa su aplicación es personal.
  - Para calcular el puntaje en total para cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 3 puntos.

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
<b>Motivación</b>	- Valora su Autoestima.	<b>1</b>
	- Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.	<b>2</b>
	- Ejerce su Autonomía.	<b>3</b>
<b>Satisfacción</b>	- Demuestra un fuerte sentido del deber.	<b>4</b>
	- Se siente contento con su labor.	<b>5</b>
	- Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficientes.	<b>6</b>
<b>Involucramiento</b>	- Muestra actitudes de Liderazgo.	<b>7</b>

	- Es recompensado o reconocido cuando obtiene algún logro en su área.	<b>8</b>
	- Se siente identificado con su institución.	<b>9</b>
<b>Actitudes</b>	- Demuestra proactividad para gestionar el cambio.	<b>10</b>
	- Se siente motivado al realizar el trabajo en la institución.	<b>11</b>
	- Escucha a los demás con empatía y comprensión.	<b>12</b>
	- Es tolerante con sus compañeros de trabajo.	<b>13</b>
<b>Valores</b>	- Promueve climas de respeto y actúa de mediador.	<b>14</b>
	- Muestra responsabilidad en sus actos.	<b>15</b>
	- Su opinión cuenta en la Institución Educativa.	<b>16</b>
	- Muestra franca sinceridad.	<b>17</b>
	- Es honesto en todos sus actos.	<b>18</b>
<b>Cultura organizacional</b>	- Conoce el Reglamento Interno.	<b>19</b>
	- Sostiene coordinación fluida y transparente con los demás miembros de la institución.	<b>20</b>

## 7. Escala de Calificación:

### POR DIMENSIONES

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>MOTIVACION (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 3
	Medio	4 – 6
	Alto	7 – 9

<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>SATISFACCIÓN</b> <b>(Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 3
	Medio	4 – 6
	Alto	7 – 9

<b>DIMENSIÓN 3</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b> <b>(Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 3
	Medio	4 – 6
	Alto	7 – 9

<b>DIMENSIÓN 4</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>ACTITUDES</b> <b>(Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 4
	Medio	5 – 8
	Alto	9 – 12

<b>DIMENSIÓN 5</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>VALORES</b> <b>(Puntaje: 3 pts. c/ ítem)</b>	Bajo	0 – 5
	Medio	6 – 10
	Alto	11 – 15

<b>DIMENSIÓN 6</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
CULTURA ORGANIZACIONAL (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	0 – 2
	Medio	3 – 4
	Alto	5 – 6

#### **ESCALA PARA EL NIVEL DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
<b>Bajo</b>	0 a 20 puntos
<b>Medio</b>	21 a 40 puntos
<b>Alto</b>	41 a 60 puntos

**TABLA A**

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD PARA EL TEST DE LIDERAZGO EN LAS II.EE.**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	20

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
H1	40,47	28,410	,791	,775
H2	40,40	30,971	,769	,785
H3	40,33	31,667	,642	,791
C1	40,53	34,838	,224	,813
C2	40,87	35,267	,093	,823
C3	40,67	36,381	-,028	,828
C4	40,73	30,638	,769	,784
C5	40,73	37,210	-,125	,832
E1	40,87	33,267	,521	,800
E2	40,87	35,695	,195	,813
E3	40,67	37,095	-,120	,825
E4	40,80	35,171	,232	,812
M1	40,67	31,952	,646	,792
M2	40,73	31,638	,521	,797
M3	40,60	32,257	,546	,797
S1	40,67	30,238	,763	,782
S2	40,53	36,124	,007	,826
S3	40,40	32,829	,396	,805
S4	40,07	32,924	,384	,805
S5	40,33	33,238	,411	,804



## BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO

LIDERAZGO																				
DOCENTE	H1	H2	H3	C1	C2	C3	C4	C5	E1	E2	E3	E4	M1	M2	M3	S1	S2	S3	S4	S5
1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2
2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2
4	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
5	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
6	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
7	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3
8	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3
9	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
10	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1
11	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3	2
12	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
13	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3
14	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3
15	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3

**TABLA B**  
**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD PARA EL TEST CLIMA INSTITUCIONAL EN**  
**LAS II.EE.**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	20

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
M1	46,67	33,524	,741	,847
M2	46,80	34,457	,554	,855
M3	46,93	36,638	,331	,863
S1	46,80	34,600	,690	,851
S2	47,00	33,143	,623	,851
S3	47,13	35,552	,588	,855
I1	47,20	38,457	,029	,873
I2	47,40	41,971	-,404	,891
I3	46,93	35,495	,522	,856
A1	46,73	36,781	,330	,863
A2	46,87	35,124	,585	,854
A3	46,73	35,638	,531	,856
A4	46,80	36,171	,417	,860
V1	46,80	36,886	,297	,864
V2	46,80	32,743	,805	,844
V3	47,40	33,114	,721	,847
V4	46,73	34,352	,586	,853
V5	46,67	33,381	,764	,847
C1	47,27	34,495	,386	,864
C2	46,93	35,924	,344	,863

## BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO

CLIMA INSTITUCIONAL																					
DOCENTE	M1	M2	M3	S1	S2	S3	I1	I2	I3	A1	A2	A3	A4	V1	V2	V3	V4	V5	C1	C2	
1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	
2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	
4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
6	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
11	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	
12	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
13	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	
14	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	
15	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimada señora:

Juana Mireya Vega Villoslado

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la educación de la "Universidad Cesar Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de Liderazgo de Directores"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad de Liderazgo que ejercen sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

VEGA VILLOSLADO, Juana Mireya

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Mg. en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa.

**VALORACIÓN:**

**Adecuado**

**No adecuado**

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:** 18837151

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimada señora:

Juana Mireya Vega Villoslado

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la educación de la "Universidad Cesar Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de clima institucional"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad del clima institucional que promueven sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

VEGA VILLOSLADO, Juana Mireya

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Mg. en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa.

**VALORACIÓN:**

Adecuado

No adecuado

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:** 18837151

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Liderazgo del director</b> Es el ejercicio manifiesto de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, de uno o varios objetivos propuestos por una visión	Habilidades directivas y persuasivas	Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI	1			✓		✓		✓		✓		
		Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales	2,3			✓		✓		✓		✓		
	Creatividad y proyección	Planifica las actividades de la institución con criterio innovador.	4			✓		✓		✓		✓		
		Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional	5,6,7,8			✓		✓		✓		✓		

institucional y compartidos por las personas que conforman el equipo de trabajo conjuntamente con aquellos que son integrantes de la organización. (Landolfi, s/f)	Estrategias efectivas de motivación	Domina estrategias motivacionales	9,10			✓		✓		✓		✓	
		Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	11,12,			✓		✓		✓		✓	
	Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo	Adopta decisiones valorando y contrastando costos y beneficios.	13,14			✓		✓		✓		✓	
		Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	15			✓		✓		✓		✓	
	Solución acertadas de problemas	Soluciona problemas consensuados	16,18			✓		✓		✓		✓	
		Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	17,19, 20			✓		✓		✓		✓	

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Clima Institucional</b> Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así	Motivación	Valora su Autoestima	1			✓		✓		✓		✓		
		Ejerce su autonomía	2			✓		✓		✓		✓		
		Toma de decisiones.	3			✓		✓		✓		✓		
	Satisfacción	Labora con ahínco.	4			✓		✓		✓		✓		
		Se siente contento con su labor.	5			✓		✓		✓		✓		
		Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficiente	6			✓		✓		✓		✓		
	Involucramiento	Liderazgo	7			✓		✓		✓		✓		
		Recompensa	8			✓		✓		✓		✓		
		Identidad	9			✓		✓		✓		✓		
	Actitudes	Es Pro activo	10			✓		✓		✓		✓		
		Se auto motiva	11			✓		✓		✓		✓		



la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tienen que ver con el clima. (Rojas, 2010)		Es empático.	12			✓		✓		✓		✓	
		Es tolerante	13			✓		✓		✓		✓	
	Valores	Respeto	14			✓		✓		✓		✓	
		Responsabilidad	15			✓		✓		✓		✓	
		Tolerancia	16			✓		✓		✓		✓	
		Sinceridad	17			✓		✓		✓		✓	
		Honestidad	18			✓		✓		✓		✓	
		Honradez	18			✓		✓		✓		✓	
	Cultura Organizacional	Reglamento Interno actualizado.	19			✓		✓		✓		✓	
		Coordinación fluida y transparente entre los miembros de la institución.	20			✓		✓		✓		✓	

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 18837157

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado señor:

Jorge A. Bacilio Sigüenza

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la educación de la "Universidad Cesar Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de Liderazgo de Directores"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad de Liderazgo que ejercen sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

BACILIO SIGÜENZA, Jorge Artemio

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Dr. En Administración de la Educación.

**VALORACIÓN:**

Adecuado



No adecuado



FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI: 18093992

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado señor:

Jorge A. Bacilio Sigüenza

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la educación de la "Universidad Cesar Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de clima institucional"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad del clima institucional que promueven sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

BACILIO SIGÜENZA, Jorge Artemio


**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Dr. En Administración de la Educación.

**VALORACIÓN:**

Adecuado

No adecuado

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
**DNI: 18093992**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Liderazgo del director</b> Es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, de uno o varios objetivos propuestos por una visión	Habilidades directivas y persuasivas	Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI	1			✓		✓		✓		✓		
		Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales	2,3			✓		✓		✓		✓		
	Creatividad y prospección	Planifica las actividades de la institución con criterio innovador.	4			✓		✓		✓		✓		
		Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional	5,6,7,8			✓		✓		✓		✓		

institucional y compartidos por las personas que conforman el equipo de trabajo conjuntamente con aquellos que son integrantes de la organización. (Landolfi, s/f)	Estrategias efectivas de motivación	Domina estrategias motivacionales	9,10			✓		✓		✓		✓	
		Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	11,12,			✓		✓		✓		✓	
	Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo	Adopta decisiones valorando y contrastando costos y beneficios.	13,14			✓		✓		✓		✓	
		Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	15			✓		✓		✓		✓	
	Solución acertadas de problemas	Soluciona problemas consensuados	16,18			✓		✓		✓		✓	
		Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	17,19, 20			✓		✓		✓		✓	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Clima Institucional</b> Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así	Motivación	Valora su Autoestima	1			✓		✓		✓		✓		
		Ejerce su autonomía	2			✓		✓		✓		✓		
		Toma de decisiones.	3			✓		✓		✓		✓		
	Satisfacción	Labora con ahínco.	4			✓		✓		✓		✓		
		Se siente contento con su labor.	5			✓		✓		✓		✓		
		Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficiente	6			✓		✓		✓		✓		
	Involucramiento	Liderazgo	7			✓		✓		✓		✓		
		Recompensa	8			✓		✓		✓		✓		
		Identidad	9			✓		✓		✓		✓		
	Actitudes	Es Pro activo	10			✓		✓		✓		✓		
		Se auto motiva	11			✓		✓		✓		✓		

la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tienen que ver con el clima. (Rojas, 2010)		Es empático.	12			✓		✓		✓		✓	
		Es tolerante	13			✓		✓		✓		✓	
	Valores	Respeto	14			✓		✓		✓		✓	
		Responsabilidad	15			✓		✓		✓		✓	
		Tolerancia	16			✓		✓		✓		✓	
		Sinceridad	17			✓		✓		✓		✓	
		Honestidad	18			✓		✓		✓		✓	
		Honradez	18			✓		✓		✓		✓	
	Cultura Organizacional	Reglamento Interno actualizado.	19			✓		✓		✓		✓	
		Coordinación fluida y transparente entre los miembros de la institución.	20			✓		✓		✓		✓	

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 18093992

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimada señora:

Dra. Elizabeth Ysmenia Montoya Soto

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de liderazgo de directores"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad de Liderazgo que ejercen sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

MONTOYA SOTO, Elizabeth Ysmenia

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Dra. en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

**Adecuado**

**No adecuado**

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 16659256



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimada señora:

Dra. Elizabeth Ysmenia Montoya Soto

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala valorativa de clima institucional"

**OBJETIVO:** "Obtener las opiniones de los docentes, de las instituciones educativas seleccionadas, acerca de la calidad de clima institucional que promueven sus correspondientes directores a fin de contrastar esta información con las percepciones de tales docentes respecto al Clima institucional respectivo."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

MONTOYA SOTO, Elizabeth Ysmenia

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Dra. en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

**Adecuado**

**No adecuado**



**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI: 16659256**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Liderazgo del director</b> Es el ejercicio manifiesto de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, de uno o varios objetivos propuestos por una visión	Habilidades directivas y persuasivas	Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI	1			✓		✓		✓		✓		
		Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales	2,3			✓		✓		✓		✓		
	Creatividad y proyección	Planifica las actividades de la institución con criterio innovador.	4			✓		✓		✓		✓		
		Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional	5,6,7,8			✓		✓		✓		✓		

institucional y compartidos por las personas que conforman el equipo de trabajo conjuntamente con aquellos que son integrantes de la organización. (Landolfi, s/f)	Estrategias efectivas de motivación	Domina estrategias motivacionales	9,10			✓		✓		✓		✓		
		Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	11,12,			✓		✓		✓		✓		
	Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo	Adopta decisiones valorando y contrastando costos y beneficios.	13,14			✓		✓		✓		✓		
		Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	15			✓		✓		✓		✓		
	Solución acertadas de problemas	Soluciona problemas consensuados	16,18			✓		✓		✓		✓		
		Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	17,19, 20			✓		✓		✓		✓		

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN  Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Clima Institucional</b> Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así	Motivación	Valora su Autoestima	1			✓		✓		✓		✓		
		Ejerce su autonomía	2			✓		✓		✓		✓		
		Toma de decisiones.	3			✓		✓		✓		✓		
	Satisfacción	Labora con ahínco.	4			✓		✓		✓		✓		
		Se siente contento con su labor.	5			✓		✓		✓		✓		
		Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficiente	6			✓		✓		✓		✓		
	Involucramiento	Liderazgo	7			✓		✓		✓		✓		
		Recompensa	8			✓		✓		✓		✓		
		Identidad	9			✓		✓		✓		✓		
	Actitudes	Es Pro activo	10			✓		✓		✓		✓		
		Se auto motiva	11			✓		✓		✓		✓		

la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tienen que ver con el clima. (Rojas, 2010)		Es empático.	12			✓		✓		✓		✓		
		Es tolerante	13			✓		✓		✓		✓		
	Valores	Respeto	14			✓		✓		✓		✓		
		Responsabilidad	15			✓		✓		✓		✓		
		Tolerancia	16			✓		✓		✓		✓		
		Sinceridad	17			✓		✓		✓		✓		
		Honestidad	18			✓		✓		✓		✓		
		Honradez	18			✓		✓		✓		✓		
	Cultura Organizacional	Reglamento Interno actualizado.	19			✓		✓		✓		✓		
		Coordinación fluida y transparente entre los miembros de la institución.	20			✓		✓		✓		✓		

### Anexo 3: Matriz de consistencia del proyecto

**TÍTULO:** LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y CLIMA INSTITUCIONAL EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. Divino Jesús,

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medicación
¿Cuál es la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir,	<b>General:</b> Determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque.	<b>Central</b> La relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María	V 1 Liderazgo del director	Habilidades directivas y persuasivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI</li> <li>▪ Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.</li> </ul>	<b>Escala Valorativa</b>

<p>“Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque?</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>1. Identificar el nivel de Liderazgo del director, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque.</p> <p>2. Identificar el nivel de desarrollo del clima institucional, en el nivel</p>	<p>Negrón” de El Bosque.</p> <p><b>Nula</b></p> <p>La relación entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. “Divino Jesús” de La Esperanza, “Francisco Lizarzaburu” del Porvenir, “Simón Bolívar” del Milagro, “José Antonio Encinas” de Vista Alegre y “María Negrón” de El Bosque no es, es directa o</p>				
---	---	---	--	--	--	--

	<p>secundario de las II.EE. "Divino Jesús" de La Esperanza, "Francisco Lizazaburu" del Porvenir, "Simón Bolívar" del Milagro, "José Antonio Encinas" de Vista Alegre y "María Negrón" de El Bosque.</p> <p>3. Hallar la relación estadística entre el liderazgo del director y el clima institucional, en el nivel secundario de las II.EE. "Divino Jesús"</p>	<p>positiva ni moderada.</p>				
--	--	------------------------------	--	--	--	--



	de La Esperanza, "Francisco Lizarzaburu" del Porvenir, "Simón Bolívar" del Milagro, "José Antonio Encinas" de Vista Alegre y "María Negrón" de El Bosque.					
--	--	--	--	--	--	--

				<p>Creatividad y prospección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifica Las actividades de La Institución con Criterio innovador.</li> <li>▪ Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional.</li> </ul>	
				<p>Estrategias efectivas de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Domina estrategias motivacionales.</li> <li>▪ Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.</li> </ul>	
				<p>Manejo de acontecimientos con juicio crítico y reflexivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adopta decisiones valorando y contrastando costos y beneficios.</li> <li>▪ Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.</li> </ul>	

				<p>Solución acertadas de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soluciona problemas consensuados.</li> <li>▪ Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--	--

			V 2 Clima Institucional	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valora su Autoestima</li> <li>▪ Ejerce su Autonomía</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> </ul>	<b>Escala Valorativa</b>
		Satisfacción		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se labora con ahínco.</li> <li>▪ Se siente contento con su labor.</li> <li>▪ Se esfuerza por crear y recrear procedimientos de trabajo más eficientes.</li> </ul>		
		Involucramiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Recompensa</li> <li>▪ Identidad</li> </ul>		

				Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es Pro activo</li> <li>▪ Se Auto Motiva</li> <li>▪ Es empático.</li> <li>▪ Es tolerante</li> </ul>	
				Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Tolerancia.</li> <li>▪ Sinceridad.</li> <li>▪ Honestidad.</li> <li>▪ Honradez.</li> </ul>	
				Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento Interno actualizado.</li> <li>▪ Coordinación fluida y transparente entre los miembros de la institución.</li> </ul>	

Anexo 4: Constancias emitidas por las instituciones que acredita la realización del estudio in situ.



I.E. N° 81749 "DIVINO JESÚS"  
LA ESPERANZA

## CONSTANCIA

EL QUE SUBSCRIBE DIRECTORA de la I.E. N° 81749 "DIVINO JESÚS" de la ESPERANZA

**EXPIDE LA PRESENTE CONSTANCIA A FAVOR DE:**

**RUTH APONTE ALVARADO**, quien ha realizado la aplicación de los instrumentos de evaluación del **proyecto de Tesis de maestría** cuyo tema es: "**LÍDERAZGO DEL DIRECTOR Y CLIMA INSTITUCIONAL**" con docentes de nuestra Institución Educativa.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

La Esperanza, 28 de Diciembre del 2017



Rosa María Estrada Rebaza  
DIRECTORA DE LA I.E. DIVINO JESÚS



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80819**  
**“Francisco Lizarzaburu”**

CREACIÓN R.D.R. N° 04506- 22 -12-77  
Mateo Remigio N° 959 – Telef. 319809 El Porvenir - Trujillo

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80819 “FRANCISCO LIZARZABURU” DEL DISTRITO EL PORVENIR QUE SUSCRIBE LA PRESENTE:

***CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA***

Que, la Lic. RUTH APONTE ALVARADO, estudiante Programa de Maestría de la Universidad César Vallejo de Trujillo, ha aplicado una encuesta a docentes de la Institución Educativa N° 80819 “FRANCISCO LIZARZABURU”, del tema de su Tesis “Liderazgo del director y el clima institucional en Instituciones Educativas del Nivel Secundario de Trujillo” en el mes de noviembre del presente.

Se expide la presente constancia, para los fines que estime convenientes

El Porvenir 28 de diciembre del 2017

  
*Juan Antonio Sambor Cruzado*  
DIRECTOR



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MARÍA NEGRÓN UGARTE"**  
*Estudio y Virtud*



**LA QUE SUSCRIBE, DIRECTORA DE LA IE. DE MUJERES MARIA NEGRON UGARTE DE LA CIUDAD DE TRUJILLO .**

**HACE CONSTAR**

Que la Prof. **RUTH APONTE ALVARADO**, estudiante de Maestría de la Universidad Privada "CESAR VALLEJO" de Trujillo, ha aplicado el instrumento de evaluación del Proyecto de Tesis de Maestría en esta IE. , a través de encuestas a los docentes, donde se buscó observar la relación entre el liderazgo del director y el clima Institucional de las IE. de la ciudad de Trujillo.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines pertinentes.

Trujillo, 04 de Enero del 2018



  
**Sibya Deza Alcántara**  
DIRECTORA

Av. GUZMÁN BARRÓN 730 – URB. EL BOSQUE- Trujillo – PERU- TELÉFONO: 044-201074

Correo Electrónico: [marianegronugarte@gmail.com.pe](mailto:marianegronugarte@gmail.com.pe)





INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81773

*Simón Bolívar*

El Milagro - Huanchaco

## “AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

EL DIRECTOR DE LA I.E N° 81773 SIMON BOLIVAR DEL CENTRO POBLADO EL MILAGRO, DISTRITO DE HUANCHACO, CODIGO MODULAR N° 1170638; QUE CERTIFICA;

### HACE CONSTAR

Que, la docente RUTH APONTE ALVARADO, estudiante de maestría de la Universidad Privada “CESAR VALLEJO” de Trujillo, ha aplicado el instrumento de evaluación del Proyecto de Tesis de la Maestría en la I.E N° 81773 “Simón Bolívar” a través de encuestas a los docentes, donde se observó la relación de liderazgo del directivo y el clima de la Institución Educativa del Centro Poblado El Milagro, distrito de Huanchaco.

Se expide la presente constancia a solicitud de la estudiante y para los fines que estime pertinente.

EL Milagro, 28 de diciembre del 2017



  
Aldo Tirado Arrestegui  
DIRECTOR



INSTITUCION EDUCATIVA N° 81025  
**“JOSE ANTONIO ENCINAS”**

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

**CONSTANCIA**

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81025 “JOSÉ ANTONIO ENCINAS” DEL DISTRITO DE VÍCTOR LARCO HERRERA, PROVINCIA DE TRUJILLO, REGION LA LIBERTAD; QUE SUSCRIBE:**

**HACE CONSTAR:**


Que, doña RUTH APONTE ALVARADO, con DNI N° 18021983, estudiante de Maestría de la Universidad César Vallejo, ha realizado la Aplicación del Instrumento de evaluación del Proyecto de Tesis denominado **“Liderazgo del Director y el Clima Institucional en Instituciones Educativas del nivel secundario de Trujillo”**, aplicados los días 11 y 12 de diciembre del 2017, el mismo que fue dirigida a los docentes de esta Institución Educativa.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que crea conveniente.

Víctor Larco, 02 de febrero del 2018.

JLMI/D  
JMSC/S



  
-----  
**José Luis Maqui Iglesias**  
DIRECTOR  
I.E. 81025 JOSÉ ANTONIO ENCINAS

AV. BOLIVIA N° 489 - BUENOS AIRES  
VÍCTOR LARCO – TRUJILLO  
TELÉFONO: 044-664544

**Anexo 5: Base de datos**

LIDERAZGO																											
DOCENTE	H1	H2	H3	T	C1	C2	C3	C4	C5	T	E1	E2	E3	E4	T	M1	M2	M3	T	S1	S2	S1	S2	S3	T	LIDERAZGO	
1	3	3	2	8	2	2	3	2	3	12	2	1	2	2	7	3	2	2	7	3	2	3	3	2	13	47	
2	2	3	3	8	2	1	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	3	7	3	3	3	3	3	15	46	
3	2	2	2	6	2	2	2	1	2	9	1	2	2	2	7	1	3	2	6	2	2	2	2	2	10	38	
4	1	2	3	6	2	1	2	2	2	9	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	1	2	9	38	
5	3	2	2	7	3	3	2	2	3	13	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	3	3	2	12	46	
6	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	1	2	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	3	2	11	41	
7	3	3	3	9	2	2	3	3	2	12	2	2	2	2	8	2	2	3	7	3	1	3	3	3	13	49	
8	3	3	3	9	3	2	1	3	1	10	3	2	2	1	8	3	3	3	9	3	3	2	3	3	14	50	
9	3	2	2	7	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	3	2	11	43	
10	1	2	2	5	3	3	3	2	2	13	2	2	1	2	7	2	1	2	5	1	1	1	1	1	5	35	
11	1	2	2	5	2	1	2	1	2	8	2	2	2	2	8	2	1	2	5	1	2	1	3	2	9	35	
12	3	3	3	9	2	1	2	3	2	10	2	2	2	3	9	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	50	
13	1	1	1	3	1	1	1	1	2	6	1	1	3	1	6	1	1	1	3	1	3	3	3	3	13	31	
14	2	3	3	8	2	2	3	2	1	10	2	2	3	2	9	2	1	1	4	2	3	3	3	3	14	45	
15	3	2	3	8	2	3	1	2	3	11	2	2	2	2	8	2	3	2	7	2	3	2	3	3	13	47	
CLIMA INSTITUCIONAL																											
DOCENTE	M1	M2	M3	T	S1	S2	S3	T	I1	I2	I3	T	A1	A2	A3	A4	T	V1	V2	V3	V4	V5	T	C1	C2	T	CLIMA
1	3	3	3	9	3	3	2	8	2	2	3	7	3	2	2	2	9	2	3	2	3	3	13	2	2	4	50
2	3	3	3	9	3	3	2	8	2	2	3	7	3	2	2	2	9	2	3	2	3	3	13	2	2	4	50
3	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	2	2	4	56
4	3	2	2	7	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	15	2	2	4	53
5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	3	3	6	48
6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	2	5	2	2	2	2	8	3	2	1	2	2	10	3	3	6	41
7	3	3	3	9	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	3	12	3	3	2	2	3	13	3	3	6	56

I.E. DIVINO JESÚS

<b>8</b>	3	3	3	9	3	3	3	9	3	1	3	7	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	58
<b>9</b>	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	3	7	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	55
<b>10</b>	1	1	2	4	2	1	2	5	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	1	1	1	1	6	1	1	2	34
<b>11</b>	3	3	2	8	2	2	2	6	2	2	3	7	3	3	3	2	11	2	2	1	3	3	11	2	2	4	47
<b>12</b>	3	2	2	7	3	3	2	8	2	2	2	6	3	3	3	3	12	2	3	2	3	3	13	3	3	6	52
<b>13</b>	3	3	3	9	2	1	2	5	2	3	2	7	2	2	3	3	10	3	2	2	3	3	13	1	2	3	47
<b>14</b>	3	3	3	9	2	2	2	6	1	1	2	4	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	1	3	4	47
<b>15</b>	3	3	2	8	3	3	2	8	2	3	2	7	2	3	2	3	10	2	2	2	2	2	10	1	3	4	47

LIDERAZGO																										
DOCENTE	H1	H2	H3	T	C1	C2	C3	C4	C5	T	E1	E2	E3	E4	T	M1	M2	M3	T	S1	S2	S1	S2	S3	T	LIDERAZGO
1	2	1	1	4	2	2	1	2	2	9	1	1	2	1	5	2	1	2	5	1	2	2	2	2	9	32
2	2	3	3	8	3	3	2	3	2	13	3	2	3	2	10	2	3	3	8	3	2	2	2	2	11	50
3	3	2	2	7	3	2	2	2	2	11	2	3	3	2	10	3	3	3	9	3	3	2	2	3	13	50
4	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14	3	3	3	2	11	2	3	3	8	3	2	3	3	3	14	56
5	2	2	2	6	1	2	2	2	2	9	1	2	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	38
6	2	2	3	7	3	2	3	2	3	13	3	2	3	2	10	2	3	2	7	3	2	3	3	3	14	51
7	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	3	3	3	2	11	2	2	2	6	2	3	3	3	3	14	53
8	3	3	3	9	2	2	2	3	1	10	1	2	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	3	3	15	51
9	3	2	3	8	3	2	3	3	1	12	2	3	3	2	10	2	2	3	7	2	3	3	3	2	13	50
10	3	3	3	9	2	2	3	3	2	12	3	2	3	3	11	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	53
11	3	3	3	9	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	12	2	2	2	6	3	3	3	3	3	15	56
12	3	3	3	9	2	2	3	2	2	11	3	2	3	3	11	3	2	3	8	3	2	3	3	3	14	53
13	3	3	3	9	3	2	2	3	2	12	3	2	2	2	9	3	2	3	8	2	3	3	3	3	14	52
14	2	2	2	6	2	2	2	1	3	10	2	2	2	1	7	2	1	1	4	1	2	2	2	2	9	36
15	2	1	1	4	2	1	1	2	2	8	2	1	2	1	6	1	2	1	4	2	2	2	2	2	10	32
16	2	3	3	8	3	2	3	2	2	12	3	3	3	3	12	3	2	3	8	3	3	3	3	2	14	54

I.E. MARÍA NEGRÓN

17	3	2	3	8	3	2	2	3	3	13	3	2	2	1	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	45	
18	2	3	3	8	3	2	2	3	2	12	3	2	3	1	9	2	3	3	8	3	3	3	3	3	15	52	
19	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	40	
20	3	2	2	7	2	2	2	2	3	11	3	2	2	1	8	2	2	2	6	2	1	3	3	2	11	43	
CLIMA INSTITUCIONAL																											
DOCENTE	M1	M2	M3	T	S1	S2	S3	T	I1	I2	I3	T	A1	A2	A3	A4	T	V1	V2	V3	V4	V5	T	C1	C2	T	CLIMA
1	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	4	43
2	3	2	2	7	3	3	3	9	3	2	3	8	3	2	2	3	10	3	3	3	3	3	15	2	3	5	54
3	3	2	2	7	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	2	3	2	13	3	3	6	55
4	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	60
5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2		2	8	2	2	4	38
6	3	2	3	8	2	2	2	6	3	3	2	8	3	2	3	2	10	2	3	3	2	3	13	3	3	6	51
7	3	2	2	7	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	2	2	10	3	3	3	2	3	14	2	3	5	52
8	3	3	3	9	3	3	2	8	2	2	3	7	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	6	55
9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	4	40
10	3	3	2	8	3	3	3	9	2	3	3	8	3	2	3	3	11	3	2	3	3	2	13	2	3	5	54
11	2	1	3	6	2	2	2	6	1	2	3	6	2	2	3	2	9	2	2	2	2	2	10	2	2	4	41
12	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	2	11	3	2	2	3	2	12	3	3	6	54
13	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	2	6	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	15	2	3	5	52
14	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	7	2	1	3	3	9	3	3	2	3	3	14	2	2	4	46
15	3	2	2	7	2	3	2	7	2	2	2	6	2	3	3	2	10	2	3	2	3	3	13	2	2	4	47
16	3	3	2	8	3	2	2	7	2	3	2	7	2	2	3	2	9	3	2	3	3	3	14	3	3	6	51
17	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	3	7	2	2	2	2	8	2	3	3	3	3	14	3	2	5	47
18	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	14	3	3	6	58
19	3	3	3	9	3	3	3	9	2	2	3	7	2	2	2	2	8	3	3	2	2	3	13	2	2	4	50
20	3	2	2	7	3	3	3	9	2	1	3	6	2	2	2	2	8	2	3	3	2	2	12	2	2	4	46

LIDERAZGO																											
DOCENTE	H1	H2	H3	T	C1	C2	C3	C4	C5	T	E1	E2	E3	E4	T	M1	M2	M3	T	S1	S2	S1	S2	S3	T	LIDERAZGO	
1	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	1	1	2	2	6	3	2	2	7	2	2	3	3	2	12	41	
2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	1	1	4	2	2	3	2	2	11	39	
3	2	2	2	6	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	2	1	1	8	30	
4	2	2	3	7	1	2	3	2	1	9	2	2	2	1	7	2	2	1	5	2	2	2	2	2	10	38	
5	3	2	3	8	3	2	3	2	2	12	2	1	3	2	8	1	2	3	6	3	3	3	3	3	15	49	
6	2	3	2	7	2	2	3	3	2	12	3	2	2	1	8	2	3	3	8	3	3	3	3	2	14	49	
7	2	2	3	7	2	1	2	2	1	8	1	2	2	1	6	2	2	2	6	2	1	2	1	1	7	34	
8	1	1	1	3	1	1	1	2	3	8	2	1	2	1	6	1	2	2	5	1	2	1	1	1	6	28	
9	1	1	1	3	1	1	1	1	3	7	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	2	1	6	23	
10	1	1	2	4	2	1	1	2	2	8	2	1	2	1	6	2	1	1	1	2	2	2	2	2	10	29	
11	3	2	3	8	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	2	2	2	2	11	43	
12	2	1	1	4	1	2	2	1	2	8	1	1	2	1	5	1	1	2	4	1	1	2	2	1	7	28	
13	2	2	3	7	2	2	3	2	3	12	3	2	2	2	9	2	2	3	7	2	2	2	2	3	11	46	
14	3	2	3	8	3	2	3	3	2	13	3	3	3	2	11	2	2	2	6	3	1	3	3	3	13	51	
15	2	2	3	7	2	2	2	3	2	11	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	42	
16	3	3	3	9	2	2	3	3	2	12	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	3	3	12	47	
17	2	2	3	7	1	2	2	2	2	9	2	2	3	3	10	2	2	2	6	1	2	2	2	3	10	42	
18	2	2	3	7	2	2	2	2	2	10	1	1	2	1	5	2	2	3	7	2	2	2	2	2	10	39	
19	3	3	2	8	2	1	2	2	2	9	2	3	2	2	9	3	2	2	7	2	2	3	2	2	11	44	
20	2	2	2	6	1	2	1	2	2	8	3	2	2	2	9	3	2	1	6	2	1	2	2	3	10	39	
CLIMA INSTITUCIONAL																											
DOCENTE	M1	M2	M3	T	S1	S2	S3	T	I1	I2	I3	T	A1	A2	A3	A4	T	V1	V2	V3	V4	V5	T	C1	C2	T	CLIMA
1	3	2	2	7	2	2	2	6	3	2	2	7	3	2	2	2	9	2	2	2	3	3	12	2	2	4	45
2	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	4	40
3	2	2	2	6	2	3	2	1	2	1	3	6	3	2	2	2	9	3	3	2	3	3	14	3	3	6	42
4	3	3	3	9	3	3	3	9	3	1	3	7	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	3	3	6	57

I.E. JOSÉ ENCINAS

5	3	2	3	8	3	3	2	8	3	1	3	7	2	3	3	2	10	3	2	3	3	2	13	2	2	4	50
6	3	2	2	7	2	3	2	7	2	3	2	7	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	2	5	51
7	1	2	2	5	2	2	2	6	1	1	2	4	2	2	1	1	6	2	2	2	2	2	10	2	1	3	34
8	2	2	1	5	1	2	2	5	2	2	1	5	2	2	1	2	7	2	2	2	2	2	10	2	1	3	35
9	3	3	3	9	3	3	3	9	2	1	2	5	2	1	2	2	7	2	3	1	2	3	11	3	2	5	46
10	2	2	2	2	2	2	2	6	2	2	3	7	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	1	2	3	36
11	3	3	2	8	3	3	2	8	2	2	3	7	3	3	2	2	10	2	3	2	3	3	13	2	3	5	51
12	2	3	1	6	2	2	1	5	1	2	2	5	2	2	1	1	6	1	2	2	1	1	7	1	1	2	31
13	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	2	10	2	3	3	3	3	14	2	2	4	52
14	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	6	57
15	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	3	2	2	2	3	12	2	2	4	43
16	3	3	3	9	3	2	2	7	2	2	2	6	2	3	2	2	9	2	2	2	2	3	11	2	2	4	46
17	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	2	7	3	2	2	2	9	3	2	2	3	3	13	3	2	5	51
18	2	3	2	7	2	2	2	6	2	3	3	8	3	2	2	2	9	3	2	2	2	2	11	2	2	4	45
19	2	2	3	7	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	2	2	8	3	3	2	2	2	12	2	2	4	46
20	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	3	7	2	2	2	3	9	2	2	2	2	2	10	3	3	6	47

LIDERAZGO																											
DOCENTE	H1	H2	H3	T	C1	C2	C3	C4	C5	T	E1	E2	E3	E4	T	M1	M2	M3	T	S1	S2	S1	S2	S3	T	LIDERAZGO	
1	2	2	3	7	2	2	2	2	1	9	3	3	3	3	12	3	2	3	8	3	3	3	3	3	15	51	
2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	40	
3	3	2	3	8	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	8	2	3	2	7	3	2	3	3	3	14	46	
4	1	2	2	5	2	2	3	2	3	12	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	3	3	3	13	44	
5	1	2	2	5	2	2	2	3	2	11	3	2	2	2	9	2	2	2	6	2	2	3	3	3	13	44	
6	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	5	1	2	1	4	1	2	2	3	1	9	26	
7	2	2	2	6	3	3	2	2	1	11	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	3	3	3	13	44	
8	2	3	3	8	2	3	3	3	2	13	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	45	

I.E. LIZARZABURU

9	2	1	1	4	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	4	2	2	1	5	1	1	2	2	2	8	27	
10	1	2	1	4	2	2	2	2	2	10	1	1	1	1	4	2	2	2	6	1	2	3	3	2	11	35	
11	1	2	2	5	3	1	1	3	1	9	3	3	3	3	12	3	3	2	8	3	2	3	2	3	13	47	
12	2	1	3	6	1	3	2	1	3	10	3	3	3	2	11	2	3	3	8	2	2	1	3	1	9	44	
13	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	1	1	4	2	2	2	2	2	10	39	
14	1	2	1	4	1	2	1	1	2	7	1	2	2	1	6	1	1	1	3	1	2	2	1	1	7	27	
15	1	2	1	4	1	1	1	2	1	6	1	1	2	1	5	1	2	1	4	1	2	2	2	1	8	27	
16	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	11	2	3	3	8	3	3	2	3	3	14	52	
17	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	12	2	2	2	6	2	2	3	3	3	13	53	
18	2	2	2	6	2	2	1	2	1	8	1	2	2	1	6	2	3	2	7	2	3	3	3	2	13	40	
19	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	59	
20	2	2	2	6	2	2	2	1	1	8	3	2	3	2	10	3	3	3	9	2	1	3	3	2	11	44	
CLIMA INSTITUCIONAL																											
<b>DOCENTE</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>T</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>T</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>T</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>T</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>T</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>T</b>	<b>CLIMA</b>
1	2	2	2	6	3	2	2	7	2	1	2	5	2	2	3	3	10	3	3	2	2	3	13	2	2	4	45
2	2	2	2	6	3	2	2	7	2	1	2	5	2	3	3	3	11	3	3	2	2	3	13	2	2	4	46
3	3	2	1	6	3	3	3	9	3	2	3	8	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	3	3	6	53
4	3	3	2	8	3	3	3	9	2	1	3	6	2	3	3	3	11	2	3	1	3	2	11	3	3	3	48
5	3	3	2	8	3	3	3	9	2	1	3	6	2	3	3	3	11	2	3	1	3	3	12	2	2	4	50
6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	59
7	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	2	2	4	47
8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	3	11	3	3	2	3	3	14	2	2	4	54
9	2	3	2	7	2	3	1	6	3	2	3	8	2	2	3	2	9	3	2	2	3	3	13	1	2	3	46
10	2	2	2	6	3	3	2	8	2	2	3	7	2	2	3	3	10	3	3	3	3	3	15	1	3	4	50
11	2	3	2	7	3	3	2	8	2	3	3	8	1	3	2	1	7	2	2	1	2	2	9	1	2	3	42
12	3	2	3	8	2	2	1	5	3	2	3	8	2	2	3	2	9	1	2	3	2	3	11	3	1	4	45
13	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	4	40
14	1	1	2	4	2	1	2	5	2	2	2	6	1	1	1	2	5	2	1	2	1	1	7	2	1	3	30



15	3	3	3	9	3	3	3	9	3	1	3	7	3	1	3	2	9	3	3	2	3	3	14	2	2	4	52
16	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	60
17	3	2	2	7	2	2	3	7	3	2	3	8	3	2	2	2	9	3	3	2	3	3	14	3	2	5	50
18	2	2	2	6	3	2	2	7	3	1	3	7	2	2	3	3	10	3	3	3	3	3	15	3	3	6	51
19	3	2	2	7	3	3	3	9	3	2	3	8	2	3	3	3	11	2	3	2	3	3	13	3	3	6	54
20	2	2	1	5	3	3	2	8	1	1	2	4	2	1	2	2	7	3	3	1	3	3	13	2	3	5	42

LIDERAZGO																											
DOCENTE	H1	H2	H3	T	C1	C2	C3	C4	C5	T	E1	E2	E3	E4	T	M1	M2	M3	T	S1	S2	S1	S2	S3	T	LIDERAZGO	
1	3	3	3	9	3	2	3	2	2	12	3	2	3	2	10	3	3	2	8	3	3	3	3	3	15	54	
2	2	3	3	8	2	1	2	2	2	9	2	2	2	1	7	2	3	2	7	3	2	3	3	3	14	45	
3	3	3	3	9	3	2	2	2	1	10	2	2	3	2	9	3	3	2	8	3	2	3	3	2	13	49	
4	3	2	2	7	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	3	2	3	3	8	3	2	3	3	3	14	43	
5	2	2	2	6	3	2	2	2	2	11	3	2	3	2	10	3	3	2	8	2	1	3	3	2	11	46	
6	3	2	3	8	2	2	3	2	3	12	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	3	3	12	46	
7	2	3	3	8	3	3	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	44	
8	2	2	3	7	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	7	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	40	
9	3	2	3	8	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	56	
10	3	3	3	9	3	3	2	2	1	11	3	2	2	2	9	2	2	3	7	3	2	3	3	3	14	50	
11	2	2	3	7	3	2	3	3	3	14	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	45	
12	1	2	2	5	3	1	1	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	1	2	3	3	11	39	
13	3	2	3	8	3	1	2	3	2	11	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	55	
14	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	60	
15	3	2	3	8	3	2	3	2	2	12	3	2	3	3	11	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	53	
16	3	3	3	9	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	59	
17	3	3	3	9	3	2	3	2	2	12	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	2	3	3	3	14	56	
18	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	9	2	2	3	7	2	3	3	3	3	14	49	

I.E. SIMÓN BOLÍVAR

19	3	3	3	9	3	3	2	3	2	13	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	58	
20	3	3	3	9	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	8	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	52	
CLIMA INSTITUCIONAL																											
DOCENTE	M1	M2	M3	T	S1	S2	S3	T	I1	I2	I3	T	A1	A2	A3	A4	T	V1	V2	V3	V4	V5	T	C1	C2	T	CLIMA
1	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	6	58
2	3	2	2	7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	2	2	4	49
3	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	14	3	3	6	55
4	2	2	2	6	3	3	2	3	3	2	2	7	2	2	2	3	9	2	3	2	3	3	13	2	2	4	42
5	3	2	2	7	2	3	1	6	2	2	2	6	3	3	3	3	12	3	3	2	2	2	12	3	3	6	49
6	3	3	2	8	3	3	3	9	2	1	2	5	2	2	2	2	8	3	2	2	3	3	13	1	3	4	47
7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	2	7	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	2	3	5	57
8	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	3	7	2	3	3	3	11	2	3	2	3	2	12	2	2	4	50
9	3	2	2	7	2	3	2	7	2	2	3	7	2	3	3	3	11	2	3	2	2	2	11	3	2	5	48
10	3	3	3	9	3	3	3	9	2	1	3	6	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	14	3	3	6	56
11	3	3	2	8	3	3	2	8	2	2	3	7	2	3	3	2	10	2	3	2	3	3	13	3	3	6	52
12	3	3	3	9	3	3	3	9	2	1	3	6	2	3	3	2	10	3	3	3	3	3	15	1	3	4	53
13	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	2	11	2	3	3	2	3	13	3	2	2	51
14	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	6	60
15	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	2	3	5	55
16	3	3	2	8	2	2	3	7	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	3	3	6	56
17	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	2	2	3	2	9	3	3	3	3	3	15	3	2	5	55
18	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	3	12	2	3	2	3	3	13	3	3	6	54
19	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	2	3	5	56
20	2	2	3	7	3	3	3	9	2	2	3	7	2	3	3	3	11	2	2	2	3	3	12	3	3	6	52