



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores  
de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarmey 2023.

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

Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Roman Paredes, Maria de los Angeles ([orcid.org/0000-0003-2435-8624](https://orcid.org/0000-0003-2435-8624))

**ASESORES:**

MBA. Aparicio Ballena, Jorge Alberto ([orcid.org/0000-0001-7107-5964](https://orcid.org/0000-0001-7107-5964))

Mgr. Casusol Morales, David Omar Fernando ([orcid.org/0000-0002-7580-6573](https://orcid.org/0000-0002-7580-6573))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ

2023

## **DEDICATORIA**

A mi madre y abuela, por haberme inspirado a seguir adelante, perseguir mis sueños y no rendirme ante las adversidades. Por fomentar en mí el deseo de superación y convertirme en quien soy.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, creador del universo y de todas las posibilidades que hoy en día se presentan en mi camino.

A los profesionales que me guiaron e intervinieron en este proceso de investigación y en especial a los directivos de la institución educativa que me brindaron las herramientas y facilidades para el logro de mis objetivos.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

## Declaratoria de Autenticidad de los Asesores

Nosotros, APARICIO BALLENA JORGE ALBERTO, CASUSOL MORALES DAVID OMAR FERNANDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarney 2023.", cuyo autor es ROMAN PAREDES MARIA DE LOS ANGELES, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHIMBOTE, 04 de Setiembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
APARICIO BALLENA JORGE ALBERTO, <b>DNI:</b> 16475031 <b>ORCID:</b> 0000-0001-7107-5964	Firmado electrónicamente por: JAAPARICIOA el 04- 09-2023 10:38:48
CASUSOL MORALES DAVID OMAR FERNANDO <b>DNI:</b> 17636498 <b>ORCID:</b> 0000-0002-7580-6573	Firmado electrónicamente por: DOFCASUSOLM el 04-09-2023 13:44:32



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA**

## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ROMAN PAREDES MARIA DE LOS ANGELES estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarmey 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda citatextual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
MARIA DE LOS ANGELES ROMAN PAREDES <b>DNI:</b> 72751164 <b>ORCID:</b> 0000-0003-2435-8624	Firmado electrónicamente por: LROMANPA el 03-08- 2023 16:45:33

Código documento Trilce: TRI - 0639012

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.1.1. Tipo de investigación	18
3.1.2. Diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población	20
3.3.1. Población	20
3.3.2. Unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de Análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	41
ANEXOS	53

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Nivel descriptivo de la variable liderazgo directivo	23
<b>Tabla 2</b> Nivel descriptivo de la variable clima institucional	24
<b>Tabla 3</b> Asociación entre liderazgo directivo y estructura organizacional	25
<b>Tabla 4</b> Asociación entre liderazgo directivo y compensaciones	26
<b>Tabla 5</b> Asociación entre liderazgo directivo y responsabilidad	27
<b>Tabla 6</b> Asociación entre liderazgo directivo y toma de decisiones	28
<b>Tabla 7</b> Asociación entre liderazgo directivo y apoyo	29
<b>Tabla 8</b> Asociación entre liderazgo directivo y conflicto	30
<b>Tabla 9</b> Asociación entre liderazgo directivo y clima institucional	31

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarmey 2023. El tipo de investigación fue básica y el diseño fue no experimental, transversal, además fue correlacional ya que se buscó determinar el nivel de adecuación entre las variables y de enfoque cuantitativo. Para lograr ello, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento que se empleó fueron dos cuestionarios, uno de 18 ítems que posibilitó medir el liderazgo directivo, y el otro de 28 ítems para medir el clima institucional, en los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey. Finalmente se concluyó que la relación entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional percibidos por los trabajadores obtuvo una correlación positiva de grado fuerte y altamente significativa, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.767; y se obtuvo un valor de significancia de 0.000, admitiendo la hipótesis planteada en la investigación. Por lo que se determina que a mayor nivel de liderazgo directivo más fuerte será la percepción que tienen los trabajadores ante el clima de la institución.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, clima institucional, percepción.



## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to determine the relationship between leadership and the institutional climate perceived by the workers of the San Juan Bosco Educational Institution, Huarmey 2023. The type of research was basic and the design was non-experimental, cross-sectional, and it was also correlational. since it was sought to determine the level of adequacy between the variables and the quantitative approach. To achieve this, the survey technique was applied and the instrument used were two questionnaires, one of 18 items that made it possible to measure managerial leadership, and the other of 28 items to measure the institutional climate, in the workers of the IEP San Juan Bosco de Huarmey. Finally, it was concluded that the relationship between the leadership of the managers and the institutional climate perceived by the workers obtained a positive conclusion of a strong and highly significant degree, since the Spearman coefficient was 0.767; and a significance value of 0.000 was obtained, admitting the hypothesis raised in the investigation. Therefore, it is determined that a higher level of manager will be the perception that workers have regarding the climate of the institution.

**Keywords:** Directive leadership, institutional climate, perception.

## I. INTRODUCCIÓN

Para que exista un alto nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas, es necesario que los gestores de primera línea intensifiquen su compromiso para obtener una educación de calidad, esto quiere decir que los líderes deben contar con habilidades sociales que aporten a la consecución de objetivos y desarrollen una conexión positiva que realce el bienestar emocional a través de la motivación, mejora del rendimiento y el clima institucional. Es entonces que se hace muy importante relacionar estas variables y explorar sus respectivas cualidades.

Sin embargo, si el comportamiento del líder es negativo, pueden generarse algunos conflictos, situaciones ineficaces, incómodas y hostiles, ya que no podrá crear valor en el equipo ni direccionar la visión de la empresa, ocasionando también una mala imagen de la empresa por una gestión deficiente. Además, los niveles de rendimiento y productividad serán más bajos por la falta de compromiso, aumento del estrés y desmotivación, por ende, existirá dificultad para cumplir los objetivos en el periodo establecido. En ese sentido, se genera un desnivel de clima organizacional causado por factores de personalidad, mal manejo de comunicación, como también por falta de conocimiento y práctica en la gestión de resultados (Hernández et al.,2021).

Por otra parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) realizó un estudio denominado liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19, el cual denota que la pandemia ha traído consecuencias económicas que repercuten directamente en el empleo y en el desarrollo empresarial; así mismo para la determinación de estos efectos se realizaron encuestas sobre la importancia de las actividades de sensibilización en las empresas, es así que un estudio monográfico arrojó que tan solo el 10% de la muestra había estructurado sus labores en casa; de modo que el liderazgo es importante para ayudar al equipo a tomar acciones estratégicas, mejorar la productividad, además de guiar y motivar en el desarrollo de competencias laborales para acondicionarse a las variaciones que se presenten. Así mismo el director de la institución educativa cumple con el rol más importante al destacar las competencias y mostrar resultados en el ámbito educativo, denotándose cambios reflejados en el

retorno a clases y la mejora continua de las mismas (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2021). El clima institucional repercute considerablemente en la actividad pedagógica y su influencia en la calidad educativa, existiendo una correlación significativa (Briones, 2017).

Por otro lado, la realidad local muestra debilidades en el sector educativo y el desinterés que tienen los líderes directivos hacia el clima institucional, pues en el sondeo realizado a los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey; el 70% de ellos han podido reflejar deficiencias en el de liderazgo directivo que se emplea, y cómo se ha guiado al equipo de trabajo para afrontar las brechas educativas y situaciones de vulnerabilidad. Así mismo el 80% manifiesta que reinventar sus métodos de enseñanza han afectado directamente al clima institucional y su desempeño laboral.

La circunstancia descrita en líneas arriba conllevó a la formulación de la siguiente pregunta ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco de Huarmey, 2023?

Este estudio se justifica desde una perspectiva teórica, ya que se utilizan medios confiables y actualizados como revistas indexadas, artículos científicos en el idioma inglés y entre otros para la selección de los recursos informativos más relevantes, que servirán de referencia para futuras investigaciones concernientes a las variables liderazgo directivo y clima institucional. Otra de las justificaciones que se le atribuye a esta investigación es la práctica, pues el aporte va dirigido principalmente a la comunidad educativa, en efecto tener en cuenta la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional, permitirá saber el estado actual del centro de estudios y proponer alternativas de mejora en la gestión educativa. Por último, la justificación metodológica de esta investigación se sostiene en el empleo de herramientas para la recolección de datos, las mismas que han sido sometidas a pruebas de confiabilidad y validados por un juicio de expertos. Así mismo, medir los niveles de liderazgo directivo y el clima institucional proporcionaran apertura para realizar análisis en otras realidades y extraer futuras conclusiones.

Para lograr la investigación fue necesario plantear los siguientes objetivos específicos: Identificar el nivel de liderazgo directivo y el nivel de clima institucional percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco, Huarmey 2023. Así mismo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, en sus dimensiones: estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto; de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco, Huarmey 2023.

Por esta razón se planteó como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarmey 2023.

En vista de ello se planteó la siguiente hipótesis de investigación: Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Presto a ampliar el conocimiento científico del estudio de las variantes, a continuación, se presentan los estudios previos los mismos que se establecen en diferentes contextos:

En el artículo desarrollado por Jumakir et al. (2021) presentaron el objetivo de identificar la influencia del liderazgo del director en el clima escolar organizativo y el rendimiento de los docentes en Regencia de Deli Serdang, se empleó un estudio de enfoque cuantitativo y nivel correlacional causal contando con una muestra de 237 escuelas primarias de condición pública. Bajo los resultados se halló que, el liderazgo del director tiene un efecto positivo directo en clima escolar con (0,749), a su vez, la participación del comité escolar tiene un efecto positivo directo en el clima escolar con (0. 562); mientras que, el rendimiento de los profesores tiene un efecto positivo directo en el clima escolar con (0,522). Finalmente, el liderazgo del director tiene un efecto favorable directamente en la productividad de las escuelas amigas de la infancia (0,612).

Kaleem et al. (2021) en su artículo presentaron el propósito de observar el impacto del liderazgo de los directores en el clima escolar y el aprovechamiento académico de los estudiantes, se hizo uso de un método correlacional y enfoque cuantitativo con una muestra de 527 docentes de nivel secundaria. Los resultados mostraron que, el liderazgo directivo tiene un impacto notablemente alto en el clima escolar y en el rendimiento académico de los alumnos. También se comprobó que los docentes hombres aprovechan más el liderazgo transformador que las mujeres, por tal, las alumnas obtienen un buen rendimiento escolar en comparación con los varones. El estudio recomienda que las instituciones educativas se centren en el estilo de liderazgo para crear un clima escolar positivo y saludable.

El artículo de Mey et al. (2020) mantuvo como propósito establecer la relación del liderazgo directivo y el clima organizativo de una escuela en Indonesia. El estudio dispuso un método de orientación cuantitativo de diseño descriptivo correlacional, bajo la muestra se albergó a 186 docentes y la técnica de recopilar los datos fue mediante una encuesta. Los resultados mostraron que, el liderazgo desarrollado por el director fue valorado en nivel alto por el 53.8% de los encuestados y el clima organizativo es

también es percibido en nivel alto por el 60.2%. Asimismo, la investigación halló un resultado de correlación de 0.385 y significancia de 0.00 para la asociación de variables, por lo que se deduce una relación positiva directa y relevante entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, destacando la proporcionalidad entre las mismas.

En la investigación de Castro et al. (2019), nombrada competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile, de enfoque cuantitativo no experimental; donde el instrumento fue aplicado a 568 docentes y la herramienta de recolección de datos fue mediante un cuestionario. Los resultados reflejaron que la comunicación, el trato cordial y la cooperación son los indicadores más altos y predominantes en la institución. Concluyendo que el liderazgo es un factor considerable al momento de organizar las estrategias educativas y que estas se vean reflejadas en altos niveles de desempeño.

Seifollahi y Rahimi (2018) desarrollaron una investigación con el propósito de precisar el vínculo que existe entre el clima y el compromiso organizacional entre los colaboradores. El artículo denotó que estas variables mantienen un impacto significativo en el ambiente de la institución, es entonces que se concluye que el incremento de actividades en equipo, genera mayor empeño y fortalecimiento de sus competencias.

Así mismo en el contexto nacional se evidenciaron las siguientes investigaciones relacionadas a las variables de estudio:

En cuanto al estudio de Castillo (2022) se propuso como fin establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa en Nuevo Chimbote, el cual presentó el estudio fue de tipo básico descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo, el cual empleó una muestra de 30 docentes, quienes dieron respuesta a dos cuestionarios impartidos con la técnica de la encuesta. Los resultados resaltan un coeficiente  $r = 0.542$  y una significancia 0.002 menor al rango de 0.05, atribuyendo una relación positiva entre las variantes de estudio, por tal, se concluyó que, es relevante la formación de equipos de trabajo compuestos por directivos y

profesores con el fin de promover actividades que faciliten el dialogo y resalten el papel del líder directivo en la organización y control de las acciones escolares.

La tesis de Ramos (2021) presentó el objetivo de precisar el grado de relación existente entre la gestión directiva y el clima organizacional docente en una IE en Puno. El estudio dispuso una investigación de tipo aplicada con diseño correlacional, la cual se empleó a 42 docentes de 5 colegios, mientras que para recopilar los datos se desarrollaron dos cuestionarios. Los resultados facilitaron el rechazo de la hipótesis nula, aceptando que la gestión directiva se relaciona de manera representativa sobre el clima en la institución, debido a que, se obtuvo un resultado de coeficiente  $\rho = 0.654$  y  $\text{sig.} = 0.00 < 0.05$ . Finalmente, el investigador traduce sus resultados en la expresión de que, si existe una adecuada gestión directiva, se reflejará en un correcto clima organizacional.

La tesis de Mendoza (2020) propuso comprobar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una institución universitaria en Chimbote, el cual presentó un estudio de tipo no experimental, método mixto y diseño correlacional, la cual se aplicó 160 participantes, quienes dieron respuesta a dos cuestionarios impartidos mediante una encuesta. determinando que existe alta correlación positiva y significativa entre las variables, a razón del coeficiente  $r = 0.760$  y una significancia menor al rango de 1%, logrando comprobar la hipótesis de investigación que inclinó la aceptación de la hipótesis alterna. Asimismo, se halló que, el liderazgo mantiene un nivel regular otorgada por la mayoría de encuestados (87.5%), mientras que, el clima organizacional también presenta nivel regular dado por el 90%.

La investigación de Polanco (2019) presentó el propósito de estudiar al liderazgo directivo y el clima organizacional en una escuela de San Ignacio. El estudio dispuso un diseño descriptivo correlacional y enfoque cuantitativo, bajo la muestra se albergó a 15 trabajadores y para adjuntar los datos se utilizó una encuesta con 23 ítems. Los resultados mostraron que, el liderazgo directivo desarrollado por el director fue resalta un nivel medio otorgado por el 66.67% de los encuestados y el clima organizacional es también es valorado en nivel medio por el 60%. Asimismo, la investigación halló un resultado de correlación de 0.513 y significancia de 0.00 para la asociación de

variables, lo que significa una asociación moderada y concordante entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, destacando la proporcionalidad entre las mismas.

En la investigación de Aguilar (2019) se propuso precisar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa, el cual presentó un estudio de tipo no experimental y diseño correlacional, aplicado a 35 pedagogos, quienes dieron respuesta a dos cuestionarios de escala Likert. Los resultados determinaron que existe una correlación moderada y significativa entre las variables, a razón del coeficiente  $r= 0.432$  y una significancia de 0.010 menor al rango de 0.05, logrando comprobar la hipótesis que dicta la relación significativa entre el liderazgo entre las variables. Asimismo, se halló que su primera variable mantiene un alto nivel; igual a 96 puntos, mientras que, en la otra variable presenta también presenta nivel alto equivalente a 170 puntos.

De acuerdo a la tesis de Vásquez (2018) presentó como objetivo destacar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional docente en una institución educativa en Comas - Lima. El estudio dispuso un tipo básico, correlacional y no experimental, teniendo como muestra al director, docentes y personal administrativo ascendiendo a 35 participantes, mientras que para recopilar los datos se desarrolló dos cuestionarios. Los resultados facilitaron el rechazo de la hipótesis nula, aceptando que el liderazgo directivo influye sobre el clima organizacional en la institución, debido a que, se obtuvo un resultado de coeficiente  $r= 0.464$  y  $\text{sig} = 0.00 < 0.05$ . Finalmente, el investigador afirma que la habilidad de liderar del director es un elemento fundamental que impacta en el ambiente organizativo de los docentes.

Para lograr comprender a las variables en estudio, se han extraído las siguientes bases teóricas, iniciando con la comprensión de lo que es el liderazgo directivo. Para ello, es imprescindible considerar la concepción del liderazgo, el cual es definido como aquel individuo capaz de trazar un mapa que lleve a cumplir el objetivo del equipo y por ende de la organización (Bush y Glover, 2014) que, además, es capaz de mantener a su equipo unido, organizado, dinámico, ser emocionante e inspirador (Haber, 2012).

Así mismo, se concibe como la suficiencia de una persona para inspirar a un equipo para que alcance un determinado objetivo (Kruse, 2013) además, el liderazgo en la



persona busca influir, inspirar y ayudar a los demás a dar lo mejor de sí mismos, desarrollando sus competencias y alcanzando objetivos en el camino, donde el líder no necesariamente debe de ser un director general, gerente o jefe de equipo, pudiendo ser cualquier miembro que cuente con dichas habilidades (Mendenhall et al., 2012; Rosari, 2019).

Respecto al liderazgo directivo, consiste en el estilo de liderar y dirigir a un equipo de personas, pues a través de su autoridad desempeña la función de informar de forma clara, sencilla, contundente, directa e igualitaria hacia sus colaboradores. menciona (Anderson, 2010). Así mismo, se considera al liderazgo directivo como el esfuerzo del líder para inspirar confianza a sus subordinados y guiar sus actividades en un esfuerzo organizado, consiguiendo la cooperación máxima de estos en bien de la organización (Khan et al., 2015; Lee, 2017). Los líderes directivos deben tener una mentalidad de crecimiento, explorando y experimentando con sus ideas y ejecutando su visión (Nwibere, 2013).

Las teorías de liderazgo en la dirección escolar se fundamentan en las ideas propuestas por Rodríguez (2016) quien postula que el liderazgo engloba la aptitud de impactar en un grupo de trabajo, motivando y guiando hacia la consecución de metas previstas en un centro educativo. Valcazar (2020) argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales y lograr una educación exitosa.

Siendo el comportamiento del líder directivo lo que puede marcar la diferencia entre organizaciones eficaces y las ineficaces, además combina las habilidades de un directivo y las cualidades de un líder (Steers et al., 2012). El concepto de liderazgo directivo es importante porque el propio término sugiere la necesidad de aunar las funciones de dirección y de liderazgo para que el cumplimiento de las tareas en la institución sea eficaz logrando la satisfacción de las personas (Andersen, 2016). Por ello, el líder directivo, suele ser evaluado tanto por el cumplimiento formal de las tareas como por el cumplimiento informal de los objetivos personales y grupales (Kumdi, 2017).

La importancia del liderazgo directivo es fundamental en las empresas, pues se debe a que es alguien que puede reorganizar sus funciones y responsabilidades en función de la situación para alcanzar los objetivos, debido a que hacen hincapié en las habilidades conceptuales (Giudici y Filimonau, 2019). Además, pueden adoptar un liderazgo autocrático, democrático o delegativo según lo requiera la situación y pueden pasar de líder a gestor y viceversa (Sveningsson et al., 2012). Siendo obligatorio para las organizaciones actuales requerir de líderes directivos que mantengan una mezcla juiciosa de líderes y gestores que puedan cambiar sus funciones y responsabilidades en función de la situación (Tengblad, 2012).

Existen múltiples perspectivas en torno al liderazgo, y su interpretación en el contexto educativo que siguen evolucionando con cada enfoque teórico (Casas, 2019). Hay un acuerdo general, según plantea Coleman (2017) que a pesar de los milenios de reflexiones y más de un siglo de investigaciones académicas, aún parece que no hemos llegado a una comprensión unificada de su esencia básica. Conceptos como eficiencia, avance, calidad, crecimiento, pertinencia y productividad se engloban bajo la expresión "productividad educativa", y se relacionan con la prosperidad o el fracaso del sistema que lidera el director de una escuela (Latif et al., 2019). El objetivo de lograr un rendimiento superior, compartido por docentes y directores, así como la supervisión minuciosa del aprendizaje, son posibles, gracias a las condiciones formativas y constructivas del modelo escolar. Según su conceptualización, liderazgo se define como "el arte de convencer a las personas para que comprendan y acepten lo que se debe realizar, apoyando los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar los objetivos pactados". Esta definición incorpora tanto el proceso como el colectivo, destacando el papel del liderazgo en proporcionar un ambiente de aprendizaje propicio para alcanzar las metas de la institución (Hallinger y Hammad, 2017).

Asimismo, bajo lo expuesto por Plúa (2019) basado en la investigación de Lewin et al. (1939), concibieron las formas de liderazgo directivo existente:

Primero, el liderazgo autocrático, el cual consiste en aquellos que tienen la mayor autoridad y dominio sobre los demás. Estos líderes tienden a tomar decisiones basadas únicamente en sus propios ideales y no saben escuchar a su equipo ni buscar la opinión

de los demás. El liderazgo autocrático se obtiene mediante el castigo, la amenaza, las exigencias, las órdenes, las normas y los reglamentos. Aun así, hay momentos en los que este estilo es más aplicable y apropiado (Flynn, 2019). Un estilo de liderazgo autocrático funciona mejor en situaciones en las que es necesario ejercer un control absoluto en tiempos de batalla o de crisis. En esas situaciones, esperamos que los líderes tomen las decisiones difíciles y comuniquen y ejecuten una estrategia con un enfoque inquebrantable (Stogdill, 1948).

El siguiente es el liderazgo democrático, considerado como lo opuesto al liderazgo autocrático, se basa en que la actitud del líder es muy transparente y brinda a los miembros del equipo todos los recursos informativos necesarios para la toma de decisiones. Anima a todos los miembros a expresar sus opiniones e ideas, y a trabajar juntos para encontrar una solución (Beerbohm, 2015). Es decir, el liderazgo democrático valora las discusiones en grupo, prioriza la creatividad e innovación, así mismo se centra en el crecimiento de los miembros del equipo, además, se caracteriza al líder democrático por ser buen mediador, flexible y paciente para reflexionar sobre las aportaciones del equipo antes de tomar una decisión final (Terzi y Deri, 2016).

Finalmente, el liderazgo liberal referido al tipo de liderazgo donde el responsable adopta un enfoque de no intervención en la gestión de su grupo, dando apoyo a los integrantes cuando lo necesitan, pero sin observar los detalles.

Estos líderes dejan en manos de cada uno tanto las decisiones, la gestión tareas y la ejecución de los proyectos; sin embargo, siguen asumiendo responsables de su grupo. (Lewin et al., 1939). Es decir, el liderazgo liberal se basa en la delegación de tareas, la priorización de la independencia y la libertad de elección en el lugar de trabajo (Purinton y Skaggs, 2018).

Se reconoce que, debido a las complejas interacciones entre los líderes, seguidores y las circunstancias; las limitaciones se vuelven evidentes en términos de su competencia para intervenir en el aprendizaje dentro de la institución. Aunque el liderazgo puede servir como un estímulo para las personas, la teoría no proporciona una explicación explícita sobre cómo los líderes pueden impactar en el aprendizaje colectivo dentro de una institución; con frecuencia el liderazgo se enfoca en el poder

para influir directamente en otros (Carranza, 2020). En este sentido, el liderazgo se entiende como un proceso de impacto social (Day y Dragoni, 2015) más que como un atributo inherente a una persona. Se considera como aquellas actividades donde las personas involucran esfuerzos, es decir, el proceso en el que los individuos interpretan y otorgan significado a esas acciones (Simeón et al., 2021).

Para plasmar la evaluación del liderazgo directivo, se tomaron en cuenta las Dimensiones expuestas por Díaz (2019) para el MINEDU, la misma que dispone que la variable se enfoca en tres dimensiones: pedagógico, inclusivo y distribuido. El factor pedagógico es donde el director encargado: Define metas, expectativas y objetivos en el alumnado y plana docente, a su vez, gestiona programas educativos, fomenta el aprendizaje de desarrollo y adquiere recursos materiales y económicos.

El factor inclusivo, es el cual desarrolla actividades que faciliten el interés del bien común, participación, justicia, respeto y equidad. Para ello el directivo debe cumplir con asumir riesgos, accesibilidad, intencionalidad en justicia social, reflexividad y colaborativos. Para el factor distribuido, es donde se permite la colaboración de la comunidad educativa por lo que el directivo debe: generar oportunidades de desarrollo colectivo, concebir oportunidades de innovación y ser flexible y práctico.

Con respecto a este aspecto, Rojas y Cachay (2021) argumentan que la administración de las condiciones adecuadas para el aprendizaje se correlaciona con dos perspectivas: la primera es táctica, que aborda las condiciones a corto plazo, como el rastreo y evaluación de los rendimientos estudiantiles, y la segunda es pedagógica, que implica la implementación de propuestas didácticas con el fin de robustecer la asimilación y la comprensión de los estudiantes respecto al contenido académico.

Por otro lado, Farini y Scollan (2019) sugieren que otro aspecto relevante es la guía en los procesos educativos para la optimización de los aprendizajes, la cual se vincula con el apoyo que se proporciona al pedagogo, para que pueda alcanzar el grado más alto en el rendimiento de su labor.

Para ampliar estas ideas, podríamos considerar una tercera perspectiva propuesta por muchos expertos en educación, la cual podría denominarse "estratégica". Esta

perspectiva se enfocaría en la planificación e implementación a largo plazo de políticas y prácticas educativas que apoyen en el aprendizaje de los alumnos. Esto podría incluir el progreso de un plan de estudios integral, la mejora continua en los docentes y la creación de un ambiente enriquecido que estimule el pensamiento analítico, evaluativo y creativo en los estudiantes.

Además, la guía en los procesos pedagógicos podría expandirse para incluir el desarrollo de mecanismos que permitan a los docentes compartir mejores prácticas y aprender unos de otros, y el establecimiento de un sistema de retroalimentación efectivo que permita a los docentes y a los estudiantes ajustar y mejorar continuamente sus estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Los criterios clave en los sistemas educativos comprenden los niveles de logro y de rendimiento de los alumnos en exámenes estandarizados, los métodos y enfoques utilizados para el aprendizaje en el aula, y las tasas de finalización de estudios en los niveles educativos: primaria, secundaria y terciaria (Barrientos et al., 2019). Estos factores son fundamentales para evaluar la calidad educativa y el éxito en los diferentes niveles de educación. La combinación de estos elementos contribuye al progreso de la educación y al incremento de estrategias efectivas que fomenten el aprendizaje y el crecimiento de los estudiantes.

En este contexto, las intervenciones pedagógicas, tanto directas como indirectas, que van más allá de la mera influencia, se establecen como categorías teóricas útiles para analizar las conductas intencionadas que los líderes de una institución manifiestan (Kemethofer y Helm, 2022). Este enfoque permite una mayor comprensión de la dinámica del liderazgo y cómo puede ser efectivo en la promoción del aprendizaje.

La escuela, en este sentido, se está metamorfoseando gradualmente en una entidad centrada en el aprendizaje que necesita renovar y modernizar los procesos que se ocupan de sus necesidades actuales y futuras (Sebastian et al., 2017). Esto implica una necesidad de adaptación continua a los cambios y demandas del entorno educativo, así como el desarrollo de nuevos enfoques y estrategias para el aprendizaje que respondan a estas necesidades en constante evolución.

Por lo tanto, se torna evidente que el liderazgo desempeña un papel crucial como facilitador y autoridad con la capacidad de formar y empoderar a los maestros en su misión de buscar la optimización de la enseñanza (Gumus et al., 2018). A pesar de que los recursos que tienen a su disposición pueden ser los mismos, existen variaciones notables en la productividad académica de los estudiantes y en la consecución de los objetivos fundamentales entre las diferentes escuelas. Esto pone de manifiesto la diversidad de experiencias y resultados que pueden surgir en diferentes contextos educativos, y subraya la importancia de la gestión y liderazgo efectivos. Sin embargo, hasta la fecha, parece haber una falta de literatura en el ámbito de la gestión educativa, que detalle la manera en que los gestos de los directores puedan crearse y utilizarse para generar un entorno favorable para el aprendizaje (Hallinger, 2018). Este es un área que, sin duda, merece una mayor atención y estudio, ya que podría arrojar luz sobre estrategias útiles para mejorar la eficacia de la educación.

Flores (2019), señala sobre la teoría X y la teoría Y de McGregor, la cual sostiene dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático, los que se encuentran conectados a una serie de ideales de actitud y desenvolvimiento de los individuos. El planteamiento sustenta que el líder y su accionar dependerá del uso de la totalidad de herramientas que estén a su alcance, asegurando un comportamiento idóneo de los trabajadores respecto al perfil de la organización.

En lo que respecta a la segunda variable, el clima institucional, se refiere como un conjunto de particularidades sobre la organización que la diferencian de otras instituciones y a su vez afectan en el comportamiento de los empleados (Choudhury, 2012). Estas características afectan al comportamiento funcional de los empleados, a sus tendencias y a sus motivos (Fainshmidt y Frazier, 2017). Así mismo, se define como una noción que el personal percibe, el cual tiene un impacto en la productividad, la estimulación y la conducta de los empleados (James y Jones, 1974).

Bajo la misma línea, se define al clima institucional como el conjunto de ideales que comparten los integrantes de una organización con respecto a su entorno de trabajo y

a la empresa, así como en relación con el papel que desempeñan en ella (Kanten y Ulker, 2013). Siendo así, percepciones compartidas en relación con el significado que tienen las políticas, las prácticas y los procedimientos que experimentan los empleados (Manning et al., 2012). Por ello, de una forma más precisa, se delimita como una mezcla de interpretaciones o percepciones, lo que las personas hacen en una organización dentro de sus puestos de trabajo o roles y a partir de ellos, podrán conocer y determinar sus características. Es un patrón de cualidades y características relacionadas estrechamente a la calidad del microentorno de la institución, que es notado por sus integrantes e altera directamente en las competencias laborales (Schneider et al., 2013; Shin, 2012).

Considerando entonces lo referido al clima organizacional, su importancia radica en conocer exclusivamente a los equipos de trabajo de la organización y a los miembros que la conforman, debido a que esto permitirá generar planeas de acción que puedan mejorar su productividad y reducir costos al largo plazo (Shanker et al., 2017). Por ello, delimitar un clima laboral adecuado, donde se priorice la armonía en el centro de labores, generará una mayor rentabilidad para la organización, debido a que esta misma garantizará que los colaboradores se encuentren satisfechos con su centro de trabajo (Schneider et al., 2017).

Comenzaremos con una revisión exhaustiva de las teorías fundamentales que dan vida a nuestras variables en consideración. En primera instancia, nos enfocamos en el clima institucional, un concepto de vital importancia dada su influencia en el fomento de relaciones saludables y una comunicación constructiva en cualquier institución. Según la definición proporcionada por Guerra et al., tal como se citó en Rodríguez y Fernández (2015) el clima institucional representa la interpretación de los participantes (esto incluye a estudiantes, profesores y administradores) quienes reflejan sus actitudes a través de interacciones personales establecidas en un ambiente laboral, lo cual constituye una base para las relaciones. Desde otra perspectiva, Horton (2018) sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los

comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar. De manera similar, Samadi et al. (2020) argumentan que el clima institucional es el núcleo del entorno humano y representa el marco dentro del cual se espera que los empleados de una institución desempeñen sus tareas.

Por tal motivo, para medir a la variable de investigación se basa en las dimensiones del clima institucional planteadas por Litwin y Stringer, como fue citado en García e Ibarra (2012) las cuales se adaptan al marco de nuestro estudio. La primera dimensión a considerar es la estructura organizativa, que engloba las responsabilidades, normas y reglamentos que orientan el accionar de los integrantes de la institución, y cómo estos los interpretan. Brume (2019) incluye en la estructura formal de la institución todos los elementos que describen cómo la institución desea que se desenvuelvan las relaciones entre los diversos entes, roles y miembros, con el fin de alcanzar sus objetivos y preservar su estabilidad interna. Esto abarca la estructura organizativa, las directrices, las normas y regulaciones, y las rutinas y procedimientos de la institución.

Litwin y Stringer, mencionados en García e Ibarra (2012) conectan el aspecto de las compensaciones con la manera en que los miembros de una institución aceptan las gratificaciones y reconocimientos que se les otorgan por su desempeño laboral. Chiavenato (2009) sostiene que las compensaciones en un ambiente organizativo corresponden al acto de otorgar a los trabajadores cualquier forma de beneficio económico o galardón que proviene de sus tareas laborales.

En cuanto a la responsabilidad, Litwin y Stringer, referenciados en García e Ibarra (2012), la definen como la percepción sobre cuánto se delega a los integrantes de la institución, en términos de autonomía, dependiendo del tipo de actividad o industria en la que se encuentren. Escobar (2019) ofrece una interpretación más amplia de la responsabilidad, argumentando que es un atributo humano identificable por la habilidad del individuo para comportarse de manera apropiada y comprometerse con el cumplimiento de objetivos compartidos.



Respecto a la toma de decisiones, Litwin y Stringer, referenciados en García e Ibarra (2012), la definen como el nivel en el que se requiere tomar una decisión en respuesta a los riesgos o situaciones imprevistas que emergen de variadas circunstancias laborales. Chiavenato, mencionado en Arévalo y Estrada (2017) sostienen que la toma de decisiones es un suceso que involucra realizar una evaluación y optar entre diversos posibles rumbos de acción.

En lo que se refiere al apoyo, una dimensión identificada por Litwin y Stringer y citada en García e Ibarra (2012), hace alusión a la interacción y reciprocidad que se da entre los integrantes de la institución, así como a la percepción de camaradería que ellos poseen entre sí. Contreras y Garibay (2020) sugiere que este aspecto es una manifestación natural, reflejando la predisposición de los seres humanos a reunirse en un lugar o compartir un espacio, que en este caso sería el lugar de trabajo.

La última dimensión a considerar, el conflicto, de acuerdo con Litwin y Stringer, como fueron citados en García e Ibarra (2012), está relacionada con el grado de resistencia que los integrantes de una institución muestran frente a conflictos que surgen como resultado de la realización de sus labores. Salazar (2018) indica que tanto las particularidades de la tarea como el ambiente en el lugar de trabajo inciden de forma significativa en cuánto una persona valora su experiencia laboral. Esta concepción ha promovido un creciente reconocimiento y apoyo hacia la necesidad de que las organizaciones elaboren estrategias de mejoramiento del lugar de trabajo con impactos que se propaguen más allá del ámbito organizativo e influyan en la vida de los empleados fuera de su entorno laboral.

Por otro lado, Blanco et al. (2021) afirman que el clima organizacional es un componente esencial para el progreso oportuno de las organizaciones, sabiendo que estas se encuentran relacionadas con sus grupos de trabajo en un ambiente dinámico y adaptativo, el mismo que podría afectarse por las distintas actitudes de sus integrantes, estas estarían sujetas e influenciadas por el ambiente que surge en la empresa.

Fayol, como fue citado en Sánchez (2019) argumenta que una institución educativa puede alcanzar efectividad mediante la realización de diversas funciones únicas que incluyen aspectos técnicos, comerciales (como compras y ventas), financieros (relacionados con la protección de propiedades), y de seguridad (implicando la protección de personas).

Spittler (2017) argumenta que un ambiente escolar positivo puede propiciar el logro de una institución educativa, en vista de su impacto favorable en estudiantes, profesores y padres, englobando la participación académica, el entorno educativo y la seguridad. Para alcanzar este objetivo, Aragon (2016) subraya que "los líderes de las instituciones educativas, incluyendo docentes y directores, deben implementar encuestas sobre el clima institucional con el propósito de recolectar datos basados en las percepciones de los estudiantes, profesores y padres. Esta información puede posibilitar a los administradores tomar decisiones fundamentadas y elaborar estrategias efectivas para mejorar el ambiente escolar".

Abordando el clima institucional desde una perspectiva más psicológica, Martin et al. (2020) postulan que este se fundamenta en las percepciones individuales, las cuales son perceptibles para los compañeros de trabajo, pero que no necesariamente se comunican o se exponen a otros participantes de la institución. Dentro de este marco, Sulak (2016) sostiene que la figura del director tiene una incidencia tanto directa como indirecta sobre el clima institucional y el proceso educativo de los estudiantes. Así, los directores ejercen un impacto indirecto en el clima institucional al dar forma a la naturaleza de las relaciones, forjar un ambiente laboral profesional, perfeccionar la instrucción y preservar la escuela limpia y segura. Desde una perspectiva institucional, Olsson et al. (2019) concuerdan que el clima puede alternativamente entenderse como un mecanismo de propiedad (clima para impulsar la creatividad, clima para favorecer el servicio) en el cual diversos factores trabajan en conjunto para aumentar la productividad en la materia de enfoque.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación:

El diario el peruano propagó la Ley N° 30806 (2018), donde se producen diversas variaciones en los artículos de la Ley N° 28303 -CONCYTEC, la cual toma como antecedente el vocabulario de terminologías. Definiendo a la investigación básica como un estudio que se manifiesta por medio de la comprensión lógica de la materia y de las situaciones y/o vínculos con el entorno (p.7).

Además, el enfoque de investigación fue el cuantitativo, ya que implicó la aplicación de procedimientos numéricos que se expresaron en frecuencias y niveles para la comprobación de la hipótesis.

##### 3.1.2. Diseño de investigación:

El diseño que se aplicó es no experimental puesto que no se manipularon las variables, sin embargo, la descripción de éstas permitió distinguirlas. Al mismo, tiempo esta investigación fue transversal porque la recopilación y tratamiento de datos se empleó en una sola oportunidad (Hernández y Mendoza, 2018).

Además, el estudio fue correlacional ya que se buscó determinar el nivel de adecuación entre las variables de estudio.

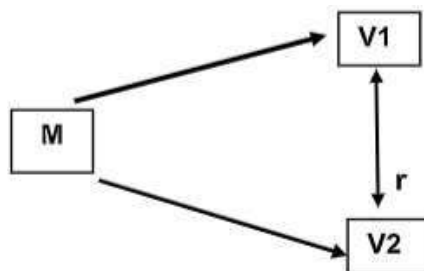
Dónde :

M: Muestra

V1: Liderazgo directivo

V2: Clima institucional

r : Relación entre variables



### 3.2. Variables y operacionalización

#### Variable 1: Liderazgo directivo

- **Definición conceptual:** El liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa (Valcazar, 2020).
- **Definición operacional:** El liderazgo directivo se midió con un cuestionario de 18 ítems diseñado en escala ordinal que fue construido por la investigadora y que comprende las dimensiones pedagógica, inclusiva y distribuida.
- **Indicadores:** Establecimiento y comunicación de objetivos, diseño de programas educativos, fomento del aprendizaje, nivel de participación, grado de aplicación de justicia, nivel de respeto y equidad, grado de colaboración, tipos de desarrollo colectivo y grado de flexibilidad.
- **Escala de medición:** Ordinal.

#### Variable 2: Clima Institucional

- **Definición conceptual:** El clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar (Horton, 2018).
- **Definición operacional:** El clima institucional se midió con un cuestionario de 28 ítems diseñado en escala ordinal que fue construido por la investigadora y que comprende las dimensiones estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto.
- **Indicadores:** Normas y reglamentos, relaciones entre los miembros, procedimientos de la institución, nivel de reconocimiento, grado de beneficios,

autonomía, compromiso, respuesta ante riesgos, evaluación de situaciones, nivel de interacción, nivel de reciprocidad, grado de predisposición, grado de resistencia y ambiente de trabajo.

- **Escala de medición:** Ordinal.

### **3.3. Población**

#### **3.3.1. Población**

La población estuvo conformada por los trabajadores del Colegio Salesiano San Juan Bosco, que estuvo constituida por 30 docentes, 5 auxiliares de apoyo, 3 personales administrativos y 2 personales de limpieza y mantenimiento. De los cuales 30 son de sexo femenino y 10 son de sexo masculino.

- **Criterios de inclusión:** Todos los trabajadores que están contratados para el periodo educativo 2023, de edades entre 23 y 55 años.
- **Criterios de exclusión:** No se excluye a ningún trabajador por ninguna condición.

Dado el tamaño reducido de la población (40 trabajadores); no se consideró una muestra de estudio, es decir se trabajó con toda la población.

#### **3.3.2. Unidad de análisis**

Un trabajador de la Institución educativa particular San Juan Bosco.

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

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que son aquellos métodos que se emplean para recabar información, la cual es brindada por los sujetos que intervienen en la muestra seleccionada. El instrumento es un mecanismo que sirve como un conducto para recopilar la información sobre las variables de estudio (p.98).

Para ello se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento que se empleó fueron dos cuestionarios, uno de 18 ítems que permitió medir el liderazgo directivo, y el otro de 28 ítems para medir el clima institucional respectivamente, en los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey **(Ver Anexos 2 y 3)**.

La validez es la medida en que la conformación verídica de un instrumento está ajustado a la variable (Hernández y Mendoza, 2018, p.200). Para ello se rindió a un “Juicio de expertos” en la que un metodólogo y dos especialistas en la materia; examinaron las preguntas y acreditaron su estructura **(Ver Anexos 5, 6 y 7)**.

La confiabilidad de un instrumento es la condición en el cual su repetida atención genera resultados consecuentes (Hernández y Mendoza, 2018, p.200).

Para establecer la confiabilidad se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Además, para especificar el resultado se aplicó una prueba piloto a 15 trabajadores de una institución educativa semejante **(Ver Anexo 4)**.

### **3.5. Procedimientos**

Los procedimientos para esta investigación, iniciaron con la formulación del instrumento evaluador, el cual posteriormente fue aplicado a la muestra. La recolección de datos fue de tipo primaria ya que se recaudó la información de fuentes de primera mano. Luego se registraron los datos obtenidos, los cuales fueron vinculados con los ítems del instrumento, los cuales fueron recabados por medio de una encuesta física. Finalmente, las respuestas fueron codificadas a través de un software estadístico.

### **3.6. Método de Análisis de datos**

El método de análisis de datos fue la estadística descriptiva, para la obtención de datos porcentuales y la elaboración de tablas para esta investigación. También la estadística inferencial que permitió verificar si dicha correlación existe entre las variables, y comprobar la hipótesis planteada. Por esta razón, se procesaron los datos a través de software estadísticos como Microsoft Excel y Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente trabajo cumplió con los principios de ética en la investigación, principalmente con la autonomía, beneficencia, justicia, libertad, no maleficencia, honestidad y el respeto de la propiedad intelectual. Convirtiéndose en actitud primordial, pues toda la información recabada fue de medios confiables y actualizados tanto en los ámbitos nacionales e internacionales para el beneficio del centro de estudios. Posterior a ello proponer alternativas de mejora en la gestión educativa que proporcionen apertura para realizar el análisis en otras realidades. Por último, se mantuvo la confidencialidad de los datos que se brindaron para la investigación.

#### IV. RESULTADOS

**Objetivo específico N° 1: Identificar el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 1**

*Nivel descriptivo de la variable liderazgo directivo*

Liderazgo Directivo	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	2	5.0 %
Medio	6	15.0 %
Alto	32	80.0 %
Total	40	100 %

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 1, se observó que el 5.0% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la variable liderazgo directivo, un 15.0% la consideraban en nivel medio y el 80.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.



**Objetivo específico N° 2: Identificar el nivel de clima institucional percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 2**

*Nivel descriptivo de la variable clima institucional*

Clima Institucional	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	3	7.5 %
Medio	10	25.0 %
Alto	27	67.5 %
Total	40	100 %

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 2, se observó que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la variable clima institucional, un 25% la consideraban en nivel medio y el 67.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Objetivo específico N° 3: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión estructura organizativa, percibida por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 3**

*Relación entre liderazgo directivo y estructura orgativa*

		Estructura organizativa
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.802
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 3, se observó un Rho de Spearman de 0.802, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y la estructura organizativa según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo específico N° 4: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión compensaciones, percibida por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 4**

*Relación entre liderazgo directivo y compensaciones*

		Compensaciones
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.863
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 4, se observó un Rho de Spearman de 0.863, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy y altamente significativa fuerte, entre el liderazgo directivo y las compensaciones según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo específico N° 5: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión responsabilidad, percibida por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 5**

*Relación entre liderazgo directivo y responsabilidad*

		Responsabilidad
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.856
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 5, se observó un Rho de Spearman de 0.856, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y la responsabilidad según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo específico N° 6: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión toma de decisiones, percibida por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 6**

*Relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones*

		Toma de decisiones
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.856
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 6, se observó un Rho de Spearman de 0.856, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo específico N° 7: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión apoyo, percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 7**

*Relación entre liderazgo directivo y apoyo*

		Apoyo
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.662
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 7, se observó un Rho de Spearman de 0.662, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y el apoyo según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo específico N° 8: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en su dimensión conflicto, percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 8**

*Relación entre liderazgo directivo y conflicto*

		Conflicto
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.777
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 8, se observó un Rho de Spearman de 0.777, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y el conflicto según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.

**Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco Huarmey, 2023.**

**Tabla 9**

*Relación entre liderazgo directivo y clima institucional*

		Clima institucional
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.767
	Sig. (Bilateral)	0.000
	N	40

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 9, se observó un Rho de Spearman de 0.767, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa, entre el liderazgo directivo y clima institucional según los trabajadores de la IEP San Juan Bosco.



## V. DISCUSIÓN

Para determinar los objetivos de esta investigación se necesitaron de los antecedentes, teorías básicas y resultados arrojados por los instrumentos (cuestionarios), ya que son elementos indispensables para realizar el análisis de discusión.

En la tabla 1 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 1, se observa que el 5.0% de los trabajadores percibían un nivel bajo de la variable liderazgo directivo, un 15.0% la consideraban en nivel medio y el 80.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto. Disponiendo con lo anterior, Mendoza (2020) en su tesis, donde los resultados determinaron que, existe alta correlación positiva y significativa entre las variables, a razón del coeficiente  $r = 0.760$  y una significancia menor al rango de 1%. Asimismo, se halló que, el liderazgo mantiene un nivel regular otorgada por la mayoría de encuestados (87.5%). De tal manera que Rodríguez (2016), en su investigación fundamenta que el liderazgo en la dirección escolar engloba la capacidad de impactar en un grupo de trabajo, motivando y guiando hacia la consecución de metas previstas en un centro educativo. Además, los resultados se corroboran con la teoría de Valcazar (2020) quien argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los miembros de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa.

En la tabla 2 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 2, se observa que el 7.5% de los trabajadores de percibían un nivel bajo de la variable clima institucional, un 67.5% la consideraban en nivel medio y el 67.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto. Estos resultados se ratifican con la investigación de Vásquez (2018) donde los resultados arrojaron que el liderazgo directivo influye sobre el clima organizacional en la institución, debido a que, se obtuvo un resultado de coeficiente  $r = 0.464$  y  $\text{sig} = 0.00 < 0.05$ . Finalmente, el investigador afirma que la habilidad de liderar del director es un elemento fundamental que impacta en el ambiente organizativo de los docentes. Del mismo modo la teoría de Horton (2018)

sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar.

En la tabla 3 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 3, se observa un coeficiente de Spearman de 0.802, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación muy fuerte y altamente significativa. Lo que se ratifica con la investigación de Andersen (2016), quien describe al liderazgo directivo con la asociación de funciones de dirección y otras responsabilidades para lograr que el desempeño sea el más óptimo y a la vez se logre la satisfacción de los trabajadores, generando un buen clima. Así mismo estos resultados se adaptan a lo mencionado por Brume (2019), quien se explica sobre la dirección de la institución y los elementos que integran a la estructura organizacional como las normas, reglas y demás procedimientos que influyen en el accionar y el desenvolvimiento de los trabajadores.

En la tabla 4 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 4, se observa un coeficiente de Spearman de 0.863, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy y altamente significativa fuerte. Esto se reafirma con lo expuesto por Ramos (2021) quien obtiene como resultados de su investigación un coeficiente  $\rho = 0.654$  y  $\text{sig.} = 0.00 < 0.05$ . Entonces se puede expresar que, si existe una gestión directiva con interés común que genere oportunidades de desarrollo colectivo, existirá un correcto clima organizacional. Lo mencionado anteriormente se respalda con la teoría de Chiavenato (2009) quien sostiene que las compensaciones corresponden a aquellas acciones donde los líderes otorguen mayores beneficios a sus trabajadores o reconocimientos en respaldo de sus actividades y desempeño laboral.

En la tabla 5 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 5, se observa un coeficiente de Spearman de 0.856, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy fuerte y altamente significativa. Esto concuerda con el artículo de Kumdi (2017), quien resalta al liderazgo como un factor importante en la gestión de funciones y responsabilidades asignadas en cada actividad, que a su vez

contribuyen en el logro de los objetivos comunes de la institución. Sumado a esto Escobar (2019) argumenta que la responsabilidad es un atributo esencial en el comportamiento de un individuo y el nivel de compromiso que tenga en el cumplimiento de metas.

En la tabla 6 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 6, se observa un coeficiente de Spearman de 0.856, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva muy fuerte y altamente significativa. Esto se ratifica con lo mencionado por Plúa (2019), quien expresa las formas de liderazgo que existen y el grado de influencia que el líder imparte al momento de tomar una decisión y de qué manera se integra a los demás participantes. Añadiendo a lo anterior, Arévalo y Estrada (2017), sostienen que la toma de decisiones es un proceso en el que intervienen factores de riesgo y de éxito, para evaluar y determinar diversos rumbos de acción.

En la tabla 7 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 7, se observa un coeficiente de Spearman de 0.662, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa. Esto se corrobora con lo mencionado por (Mendenhall et al.,2012; Rosari 2019), en su investigación donde describen a la influencia, la inspiración, la unión, la ayuda y el apoyo, como aquellas habilidades que un líder debe contar; para guiar al equipo a un rendimiento superior que conlleve a la ejecución de objetivos individuales y/o colectivos. Así mismo, estos datos se corroboran los con la teoría de Contreras y Garibay (2020), quienes mencionan a la interacción, predisposición y reciprocidad como características que se denotan entre los miembros de una institución; al compartir un mismo espacio, ya que esto se verá reflejado en una buena percepción del clima.

En la tabla 8 de los resultados, relacionada con el objetivo específico N° 8, se observa un coeficiente de Spearman de 0.777, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa. Estos resultados se confrontan con la investigación realizada por (Hernández et al.,2021), quienes revelan que existirá un desequilibrio del clima en aquellas situaciones donde se produzcan conflictos

causados por reacciones de personalidad, por un inadecuado manejo de comunicación y falta de información, por lo tanto, se generará una baja en los niveles de clima. Añadiendo a lo anterior Salazar (2018) manifiesta que en el ambiente de trabajo influye el grado de valoración de las actividades laborales, de esta forma la resistencia de los integrantes ante un conflicto será controlada, mejorando el bienestar en el entorno.

En la tabla 9 de los resultados, relacionada con el objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional percibidos por los trabajadores de la Institución Educativa San Juan Bosco, Huarmey 2023, habiéndose obtenido un coeficiente Rho de Spearman de 0.767, y una significancia de 0.000, lo que indica que existe relación positiva fuerte y altamente significativa, entre las variables de estudio, según la percepción de los trabajadores. Los resultados se comparan con el estudio de Mey et al. (2020) quienes se plantearon como objetivo establecer la relación del liderazgo directivo y el clima organizativo de una escuela en Indonesia. Los resultados mostraron que, el liderazgo desarrollado por el director fue valorado en nivel alto por el 53.8% de los encuestados y el clima organizativo fue percibido en nivel alto por el 60.2%. Asimismo, la investigación halló un resultado de correlación de 0.385 y significancia de 0.00 para la asociación de variables, por lo que se deduce una relación positiva directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, destacando la proporcionalidad entre las mismas. Añadiendo a lo anterior se considera al liderazgo directivo como el esfuerzo del líder para inspirar confianza a sus subordinados y guiar sus actividades en un esfuerzo organizado, consiguiendo la cooperación máxima de estos en bien de la organización (Khan et al., 2015; Lee, 2017). Por ello, delimitar un clima laboral adecuado, donde se priorice la armonía en el centro de labores, generará una mayor rentabilidad para la organización, debido a que esta misma garantizará que los colaboradores se encuentren satisfechos con su centro de trabajo (Schneider et al., 2017). Estos resultados se respaldan con el aporte teórico de Flores (2019) donde señala la teoría X y la teoría Y de McGregor, donde el planteamiento sustenta que el líder y su accionar dependerá del uso de herramientas que estén a su alcance, asegurando un comportamiento idóneo de los trabajadores respecto al perfil de la organización.

## VI. CONCLUSIONES

Primero. En relación al primer objetivo específico, se llegó a la conclusión que, en la Institución Educativa San Juan Bosco, el 5.0% de los trabajadores percibían un nivel bajo de la variable liderazgo directivo, lo que no significa una amenaza en la percepción que tienen de la misma. Por ende, un 15.0% la consideraban en nivel medio y el 80.0% consideraban dicho elemento en un nivel alto. Cabe destacar que para determinar estas cifras se tomaron en cuenta los factores pedagógicos, inclusivos y distribuidos, los cuales se encuentran en un nivel alto respectivamente. (Tabla 1).

Segundo. De acuerdo al segundo objetivo específico, concluye que, en la Institución Educativa San Juan Bosco, se puede afirmar que a pesar de que existe una proporción positiva de percepción de nivel de clima institucional (67.5%), todavía existe más de un 30% que está notando algunas falencias en el ambiente generado por los miembros, lo cual es una información a considerar en la búsqueda constante de una mejora en los niveles de clima institucional. Este resultado se determinó a través de los factores estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto (Tabla 2).

Tercero. Respecto al tercer objetivo específico, la relación entre la primera variable y la dimensión estructura organizacional; tiene una correlación positiva de grado muy fuerte y altamente significativa, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.802 y se obtuvo una significancia de 0.000. Por lo tanto, se concluye que una buena organización es percibida de manera positiva y fuerte en los trabajadores ya que consideran que existe un buen liderazgo y buenos elementos administrativos en la gestión; que a su vez repercuten en un clima favorable (Tabla 3).

Cuarto. Respecto al cuarto objetivo específico, la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión compensaciones; tiene una correlación positiva de grado muy fuerte y

altamente significativa, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.863 y se obtuvo una significancia de 0.000. Por ende, mantener un nivel motivacional alto a través de los programas de incentivos para los trabajadores, reflejará mejores resultados en su desempeño y que a la misma vez se alcancen los objetivos de manera óptima (Tabla 4).

Quinto. Respecto al quinto objetivo específico, se infiere que la responsabilidad es una dimensión que permite que los trabajadores demuestren un buen nivel de compromiso e iniciativa al momento de ejecutar sus actividades. Es por ello que se refleja una correlación positiva de grado muy fuerte y altamente significativa entre esta dimensión y el liderazgo directivo, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.856 y se obtuvo una significancia de 0.000 (Tabla 5).

Sexto. Respecto al sexto objetivo específico, se concluye en relación a la dimensión tomade decisiones, que el personal se encuentra dispuesto a superar los riesgos que conllevan lograr una máxima efectividad respetando los niveles de quienes intervienen en la toma de decisiones con el único fin de optimizar los resultados en la institución. Resaltando que existe una correlación positiva de grado muy fuerte y altamente significativa entre esta dimensión y el liderazgo directivo, puestoque el coeficiente de Spearman fue de 0.856 y se obtuvo una significancia de 0.000(Tabla 6).

Séptimo. Respecto al séptimo objetivo específico, se deduce que la relación entre elliderazgo directivo y la dimensión apoyo; tiene una correlación positiva de grado fuerte y altamente significativa, dado que el coeficiente de Spearman fue de 0.662 y se obtuvo una significancia de 0.000. Puesto que, consideran las propuestas de los trabajadores para mejorar el trabajo, manteniendo una línea positiva ante la iniciativa de los mismos. Poniendo en evidencia el interés que tiene el personal directivo para trabajar en equipo y permitir que los trabajadores se desarrollen en su ámbito profesional y personal (Tabla 7).

Octavo. Respecto al octavo objetivo específico, se puede determinar que la relación entre el liderazgo directivo y la dimensión conflicto; una correlación positiva de grado fuerte y altamente significativa, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.777 y se obtuvo una significancia de 0.000. Lo que concierne que los directivos encargados de liderar la institución permiten a los trabajadores expresar sus opiniones y/o desacuerdos, a pesar de que estos no concuerden con las perspectivas de la plana jerárquica. Todo ello en busca de encontrar alternativas a las preocupaciones y contingencias que surjan durante el desarrollo del trabajo (Tabla 8).

Noveno. De acuerdo al objetivo general, se concluyó que la relación que entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional percibido por los trabajadores de la IEP San Juan Bosco, Huarmey 2023; es una correlación positiva de grado fuerte y altamente significativa, puesto que el coeficiente de Spearman fue de 0.767; y se obtuvo un valor de significancia de 0.000, admitiendo la hipótesis planteada en la investigación. Por lo tanto, se determina una relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, percibidos por los trabajadores. Por lo que se determina que a mayor nivel de liderazgo directivo más fuerte será la percepción que tienen los trabajadores ante el clima de la institución (Tabla 9).

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primero. Se recomienda a los directivos de la IEP San Juan Bosco de Huarmey, mantener una percepción positiva de los trabajadores en relación al nivel de liderazgo que conduce la institución. Afinando las políticas que sostienen la buena relación entre los miembros de la institución, como la comunicación, el orden y la motivación.

Segundo. Se recomienda a los directivos de la IEP San Juan Bosco de Huarmey, sostener y/o mejorar los niveles de clima institucional, asumiendo que estos repercuten directamente en la percepción de los trabajadores en función a un buen clima laboral y las estrategias que emplean los encargados de la institución a través de su liderazgo efectivo.

Tercero. Se recomienda a los miembros de la IEP San Juan Bosco de Huarmey (directivos, docentes y demás trabajadores) que se siga manteniendo la estructura organizativa, principalmente en los reglamentos y políticas que corresponden a las actividades educativas en la que puedan ser percibida de manera eficiente y productiva los niveles jerárquicos y sus funciones.

Cuarto. Se recomienda continuar motivando a los trabajadores de la IEP San Juan Boscode Huarmey, a través de los programas de incentivos, reconocimientos y compensaciones, ya que estas son relevantes para que se logre una actitud positiva y proactiva al momento de ejecutar sus labores.

Quinto. Se recomienda mantener el grado de responsabilidad, fomentando valores como el compromiso y esfuerzo, de esta manera los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey, puedan afrontar positivamente los distintos retos y obligaciones que se presenten día a día.

Sexto. Se recomienda seguir con el involucramiento del personal en el proceso de toma de decisiones, puesto que las directivas que se desprendan de este intercambio serán en beneficio de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey.



Séptimo. Se recomienda preservar el apoyo entre los trabajadores de la IEP San Juan Bosco de Huarmey, ya que los resultados impactarán directamente en la percepción de los mismos. Además de repercutir en las políticas y el estilo de liderazgo con el que se conduce la institución.

Octavo. Se sugiere a los miembros de la IEP San Juan Bosco de Huarmey (directivos, docentes y demás trabajadores) obtener un manejo adecuado de los conflictos, ya que esto permitirá conllevar un mejor orden y control de los factores que puedan influenciar de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos.

Noveno. Recomiendo a los futuros profesionales, investigar con mayor énfasis temas concernientes a la estructura de las instituciones, los instrumentos de gestión, organigramas y otros procesos académicos; en mérito a que la presente investigación ha encontrado una fuerte asociación entre la dimensión estructura organizativa del clima institucional, de esta manera formular mejores estrategias.

## REFERENCIAS

- Aguilar, D. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad, 2019. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37161/aguiar\\_cd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37161/aguiar_cd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Andersen, J. (2016). An old man and the “sea of leadership”. *Journal of leadership studies*, 9(4), 70-81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>
- Anderson, S. (2010). Educational leadership: keys for a better school. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Aragon, S. (2016). Teacher shortages: What we know. Education Commission of the States. <https://www.ecs.org/wp-content/uploads/Teacher-Shortages>
- Arévalo, J. y Estrada, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. Universidad Simón Bolívar. 249-278. [https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap\\_8\\_To\\_madeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_To_madeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y)
- Barrientos, A., Sánchez, R. y Arigita, A. (2019). Formación emocional de profesorado y gestión de clima de su aula. *Praxis & Saber*, 10(24), 119-141. <http://dx.doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9894>
- Beerbohm, E. (2015). Is democratic leadership possible? *American Political Science Review*, 109(4), 639-652. <http://dx.doi.org/10.1017/S0003055415000398>
- Blanco, S., Cerdas, V. y García J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-17. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

- Briones, M. (2017). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca. *Revista Perspectiva*, 18(1), 27-33. [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/517/submission/517-133-1850-1-2-20171210.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/517/submission/517-133-1850-1-2-20171210.pdf)
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Carranza, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112-117. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/171>
- Castillo, G. (2022). Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047 - Nuevo Chimbote, 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84637/Castillo\\_CGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84637/Castillo_CGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, S., Flores, F., Cornejo, C. y Castro M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 1-29. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era ed.). Mc Graw Hill  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Choudhury, G. (2012). The dynamics of organizational climate: An exploration. *Management Insight*, 7(2), 1-6.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1028.4693&rep=rep1&type=pdf>
- Coleman, R. (2017). A sensory sociology of the future: Affect, hope and inventive methodologies. *The Sociological Review*, 65(3), 525-543.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-954X.12445>
- Contreras, O. & Garibay, N. (2020). Organizational communication: History, development and perspectives of a concept in constant development in Latin America. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2).  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)
- Day, D. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Reviews*, 2(1), 133-156.  
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Díaz, T. (2019). *Liderazgo directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores escolares en Iberoamérica*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20500.12799/6804>
- Escobar, L. (2019). La responsabilidad como valor esencial durante la formación escolar. *Cultura educación y sociedad*, 9(3).  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2223>

- Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- Farini, F. & Scollan, A. (2019). A hope to trust. Educational leadership to support mature students' inclusion in higher education: an experience from Surrey, England. *International Journal of Leadership in Education*, 24, 717-742. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2019.1657592>
- Flores, M. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Flynn, S. (2019). *Authoritarian, Democratic, and Laissez-Faire Leadership*. Salem Press Encyclopedia. <https://www.coursehero.com/file/48703518/Discussion-Topic-2-Leadership-Theory-and-Ethics-AUTHORITARIANDocx/>
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Eumet. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Giudici, M. & Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100558. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>
- Gumus, S., Bellibas, M., Esen, M. & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>

- Haber, P. (2012). Perceptions of leadership: An examination of college students' understandings of the concept of leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 26-51. <https://doi.org/10.12806/V11/I2/RF2>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P. & Hammad, W. (2017). Knowledge production on educational leadership and management in Arab societies: A systematic review of research. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(1), 20-36. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143217717280>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hernández, T., Avila, D. y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), 1-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf>
- Horton, J. (2018). A descriptive study of school climate and school. *Seton hall university*, 69. <https://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3644&context=dissertations>
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037511>
- Jumakir, J. Milfayetty, S. & Hajar, I. (2021). The effect of transformational leadership of school principals, school committee participation, teacher performance, and school culture on children-friendly school performance at public primary school

in deli serdang regency. *Education and Humanities Research*, 591.  
DOI:10.2991/assehr.k.211110.155

Kaleem, S. Din, M. & Rehamn, A (2021). Impact of principals' leadership style on schools' climate, teachers' performance and academic achievement of the students in Southern Districts of Khyber Pakhtunkhwa. *Elementary Education Online*, 20 (6). 518-527. Doi: 10.17051/ilkonline.2021.06.055

Kanten, P. & Ulker, F. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.  
[https://macrotheme.com/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs/12KantenMR24.13191801.pdf](https://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs/12KantenMR24.13191801.pdf)

Kemethofer, D. & Helm, C. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders [Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders]. *International Journal of Leadership in Education*, 8.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294>

Khan, M., Langove, N., Shah, F. & Javid, M. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business & Management Research*, 7(2). <http://gbmrjournal.com/pdf/vol.%207%20no.%202/V7N2-6.pdf>

Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine*, 3.  
<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>

Kumdi, M. (2017). The influence of corporate culture on the choice of managerial leadership style: a study of First Bank and Sterling Bank. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 3(8), 79-103.  
<https://iiardjournals.org/get/IJSSMR/VOL.%203%20NO.%208%202017/THE%20INFLUENCE%20OF%20CORPORATE.pdf>

- Latif, A., Sawalhi, R., Romanowski, M. & Amatullah, T. (2019). Definitions of educational leadership – Arab educators’ perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, (2). <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690701>
- Lee, N. (2017). *The practice of managerial leadership*. Xlibris Corporation. <https://es.scribd.com/book/523960884/La-Practica-Del-Liderazgo-Gerencial>
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 28303, Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y de la Ley N° 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (07 de julio del 2018). Congreso de la República. Diario oficial el peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-diversos-articulos-de-la-ley-28303-ley-mar-ley-n-30806-1666491-1>
- Manning, M., Shacklock, A., Bell, N. & Manning, R. (2012). Organizational climate and service climate in tourism and hospitality: A review. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), 1-18. <https://link.gale.com/apps/doc/A369914729/AONE?u=anon~da53c1c&sid=googleScholar&xid=35ee2aa8>
- Martin, C., Sargrad, S., & Batel, S. (2020). Making the grade: A 50-State use of school accountability systems. *Center for American Progress*. <https://oese.ed.gov/resources/oese-technical-assistance-centers/state-support-network/resources/making-grade-50-state-analysis-school-accountability-systems/>
- Mendenhall, M., Reiche, B., Bird, A. & Osland, J. (2012). Defining the “global” in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.003>



- Mendoza, C. (2020). Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44892>
- Mey, C. Gunawan, I. & Yusuf, A. (2020). Relationship of school visionary leadership and organizational climate with teacher performance. *Education and humanities research*, 508. <https://www.atlantis-press.com/article/125948695.pdf>
- Nwibere, B. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2), 166-187. <https://www.thefreelibrary.com/The+influence+of+corporate+culture+on+managerial+leadership+style%3A...-a0352493833>
- Olsson, A., Paredes, K., Johansson, U., Olander, M. & Ritzén, A. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2021, 03 de diciembre). El liderazgo escolar consiste en movilizar e influenciar a otros para poder articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela - coordinadora del MINEDU. <https://oei.int/oficinas/peru/noticias/el-liderazgo-escolar-consiste-en-movilizar-e-influenciar-a-otros-para-poder-articular-y-lograr-intenciones-y-metas-compartidas-en-la-escuela-coordinadora-del-minedu>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021, 25 de enero). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19: Análisis de las actividades de las organizaciones empresariales durante la pandemia COVID-19 y siguientes pasos [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf)

- Plúa, M. (2019). *El liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional de la escuela de educación básica "Enrique Gil Calderón", Guayaquil- Ecuador 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41701/Plúa\\_MM\\_P.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41701/Plúa_MM_P.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Polanco, J. (2019). *Gestión directiva y clima organizacional de la institución educativa N° 16460 José Carlos Mariátegui Yandiluzá – San Ignacio 2019.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44778/Polanco%20EJL%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Purinton, T. & Skaggs, J. (2018). Leadership for the Liberal Arts: Lessons from American Universities Abroad. *Liberal Education*, 104(3), n3. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1195076>
- Ramos, N. (2021). *Gestión directiva y clima organizacional de los profesores en las instituciones educativas secundarias de Platería, UGEL Puno, 2021.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68327/Ramos\\_CN-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68327/Ramos_CN-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Rodríguez, E. (2016). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 1-14. <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Rodríguez, J. y Fernández, M. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. *Educación XX1*, 18(1), 71-98. <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/12312>
- Rojas, R. y Cachay, H. (2021). Desempeño docente ante la enseñanza virtual en escenarios pandémicos. *Revista Científica Epistemia*, 5(1). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1886>

- Rosari, R. (2019). Leadership definitions applications for lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17-28.  
<https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Salazar, J. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos*, 10(2), 41-53.  
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560459866002/html/>
- Samadi, L., Sadegh, M., Sadighi, F., Yarmohammadi, L. & Heidari, M. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7.  
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Sánchez, M. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao [Tesis de maestría, Universidad de San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/e9df87f4-e3f0-4313-9a92-ccb69486468d>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. & West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000090>
- Seifollahi, N. & Rahimi, H. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (15), 19-51.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7377526>

- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463-488. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1319392>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Simeón, E., Aguirre, A., y Carcausto, W. (2021). Desarrollo y fortalecimiento de competencias emocionales en la educación infantil en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Investigación Valdizana*, 15(4), 219-230. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/893>
- Spittler, C. (2017). The multidimensional assessment of school climate. <http://blog.nassp.org/2017/04/05/the-multidimensional-impact-of-school-climate/>
- Steers, R., Sanchez-Runde, C. & Nardon, L. (2012). Culture, cognition, and managerial leadership. *Asia Pacific Business Review*, 18(3), 425-439. <https://doi.org/10.1080/13602381.2011.640537>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

- Sulak, T. (2016). School climate and academic achievement in suburban schools. *Education and Urban Society*, 48(7), 672-684. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1109848>
- Sveningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. *The work of managers: Towards a practice theory of management*, 69-86. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.003.0004>
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford University Press. <https://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.001.0001>
- Terzi, A. & Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204. <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>
- Valcazar, G. (2020). El desempeño docente y la práctica inclusiva en el nivel superior. *Revistas Científica*, 12(2). <https://revistas.cientifica.edu.pe/index.php/desdeelsur/article/view/671>
- Vásquez, A. (2018). *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 "Sinchi Roca" UGEL 04. Comas - Lima 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11382/Vasquez\\_za.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11382/Vasquez_za.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO 1: Tabla de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición				
V1: Liderazgo Directivo	Valcazar (2020) argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa.	El liderazgo directivo se medirá con un cuestionario de 18 ítems diseñado en escala ordinal construido por la investigadora y que comprende las dimensiones pedagógica, inclusiva y distribuida.	Pedagógica	Establecimiento y comunicación de objetivos	Ordinal				
				Diseño de programas educativos					
				Fomento del aprendizaje					
			Inclusiva	Nivel de participación		Alto			
				Grado de aplicación de Justicia		Medio			
				Nivel de respeto y equidad		Bajo			
			Distribuida	Grado de Colaboración		Ordinal			
				Tipos de desarrollo colectivo					
				Grado de flexibilidad					
V2: Clima Institucional	Horton (2018) sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar.	El clima institucional se medirá con un cuestionario de 28 ítems diseñado en escala ordinal construido por la investigadora y que comprende las dimensiones estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto.	Estructura organizativa	Normas y reglamentos	Ordinal				
				Relaciones entre los miembros					
				Procedimientos de la institución					
			Compensaciones	Nivel de reconocimiento			Alto		
				Grado de beneficios					
			Responsabilidad	Autonomía				Medio	
				Compromiso					
			Toma de decisiones	Respuesta ante riesgos		Bajo			
				Evaluación de situaciones					
			Apoyo	Nivel de interacción					Bajo
				Nivel de Reciprocidad					
				Grado de predisposición					
Conflicto	Grado de resistencia	Bajo							
	Ambiente de trabajo								

## **ANEXO 2: Instrumento de Liderazgo Directivo**

### **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

1. Nombre del instrumento: Cuestionario de liderazgo directivo
2. Autora: Román Paredes, María de los Angeles
3. Administración: Individual o colectiva.
4. Duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.
5. Aplicación: Trabajadores de cualquier institución educativa.
6. Objetivo: Recoger información acerca del liderazgo directivo en relación a sus dimensiones: pedagógica, inclusiva y distribuida.
7. Modo de aplicación
  - a) El cuestionario para medir el liderazgo directivo consta de consta de 18 ítems distribuidos en tres dimensiones, de la siguiente manera:
    - Pedagógica: esta dimensión evalúa el establecimiento y comunicación de objetivos, diseño de programas educativos y el fomento del aprendizaje. Comprende las preguntas: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
    - Inclusiva: esta dimensión evalúa el nivel de participación, grado de aplicación de justicia, nivel de respeto y equidad. Comprende las preguntas: 7, 8, 9, 10, 11 y 12.
    - Distribuida: esta dimensión mide el grado de colaboración, tipos de desarrollo colectivo y grado de flexibilidad. Comprende las preguntas: 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
  - b) Los trabajadores desarrollan el cuestionario en forma individual, deben marcar en las opciones de respuesta de los enunciados (afirmaciones) que se les presenta de acuerdo a su experiencia de liderazgo directivo en la institución.
  - c) El cuestionario se aplica en un solo momento al grupo de estudio.

d) Su aplicación tiene una duración entre 15 a 20 minutos aproximadamente, los materiales que utilizan son un bolígrafo y el cuestionario de preguntas.

## 8. Estructura del cuestionario

	Escala de valoración				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Plantean y comunican los objetivos de trabajo de manera clara.	5	4	3	2	1
2. Evalúan y asumen responsabilidad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas.	5	4	3	2	1
3. Establecen los programas educativos para cada una de las áreas.	5	4	3	2	1
4. Proporcionan los métodos apropiados para la ejecución de los programas educativos.	5	4	3	2	1
5. Garantizan el mejoramiento en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.	5	4	3	2	1
6. Fomentan el aprendizaje en los estudiantes como uno de los principales objetivos educativos.	5	4	3	2	1
7. Convocan a asambleas periódicamente con los trabajadores para tratar cuestiones de carácter educativo.	5	4	3	2	1
8. Involucran actividades pedagógicas que son organizadas por otras instituciones (entidades, asociaciones y empresas).	5	4	3	2	1
9. No son justos al aplicar las normas para los trabajadores.	5	4	3	2	1
10. Promueven la justicia social como parte de los principios en los trabajadores.	5	4	3	2	1
11. Rigen a través del respeto para la solución de problemas.	5	4	3	2	1



12.Promueven la equidad a través de oportunidades justas para los trabajadores.	5	4	3	2	1
13.Contribuyen constantemente con otros centros educativos para lograr un aprendizaje colectivo.	5	4	3	2	1
14.Participan activamente en actividades con los demás trabajadores.	5	4	3	2	1
15.Empoderan a los trabajadores para conseguir los objetivos, mejorando su desempeño.	5	4	3	2	1
16.Tienen la capacidad de analizar e intercambiar opiniones con los trabajadores.	5	4	3	2	1
17.Tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades que surgen en su entorno.	5	4	3	2	1
18.Tienen la capacidad de reinventarse constantemente ante las diversas situaciones y toma de decisiones.	5	4	3	2	1

## 9. Escala de calificación

### a. General

#### Nivel de liderazgo directivo

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	67 – 90
Medio	43 – 66
Bajo	18 - 42

### b. Específica

<b>Niveles</b>	<b>Dimensiones</b>		
	<b>Pedagógica</b>	<b>Inclusiva</b>	<b>Distribuida</b>
Alto	23 – 30	23 – 30	23 – 30
Medio	15 – 22	15 – 22	15 – 22
Bajo	6 – 14	6 – 14	6 – 14

## 10. Validez y fiabilidad de la prueba

- a. Validez: El instrumento ha sido redactado por la investigadora; la validación del instrumento se efectuó mediante *el juicio de expertos*, los contenidos de los ítems fueron evaluados por tres expertos que poseen como mínimo el grado de maestro. Los ítems que componen este cuestionario presentaron unas características de homogeneidad y de discriminación suficientemente consistentes. Los resultados del proceso de la validación son:

Expertos	Valoración del Instrumento
Experto 1:	Alto nivel
Experto 2:	Alto nivel
Experto 3:	Alto nivel

- b. Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad del instrumento de Satisfacción en el trabajo, los 18 ítems distribuidos en tres dimensiones: pedagógica, inclusiva y distribuida, que componen este cuestionario han sido sometidos a la prueba estadística del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor **Alpha de Cronbach de 0.937** lo que significa que existe una alta o fuerte confiabilidad en el instrumento de recolección de datos
- c. Muestra: Para la confiabilización del instrumento se consideró una muestra piloto de 15 trabajadores de la Institución Educativa San Geronimus College de la provincia de Huarmey. Se seleccionó este grupo puesto que reúnen características similares a los del grupo de estudio.
- d. Puntuación del cuestionario: El cuestionario de liderazgo directivo se califica sumando las puntuaciones de cada ítem. Cada uno de los ítems directos del

cuestionario puede recibir de 1 a 5 puntos, dependiendo de la respuesta marcada. La puntuación de 5 refleja que el encuestado califica el hecho como muy positivo en la conducta concreta que se le pregunta; por el contrario, la puntuación de 1, refleja que en esa conducta concreta el encuestado presenta un nivel muy bajo o negativo. Se cuantifican como 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. La puntuación máxima que se puede obtener es de 90 puntos y la mínima de 1. A mayores puntuaciones en la escala el encuestado presenta un mayor nivel de liderazgo directivo de acuerdo con los enunciados propuestos.

**e. Interpretación:**

- De 61 a 90 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es ALTO respecto a lo experimentado en la institución.
- De 30 a 60 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es MEDIO respecto a lo experimentado en la institución.
- De 01 a 29 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es BAJO respecto a lo experimentado en la institución.

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO A LOS TRABAJADORES DE LA I.E.P.  
SAN JUAN BOSCO, HUARMEY 2023**

Reciba mi cordial saludo; al mismo tiempo pedimos por favor responder el siguiente cuestionario, para el cual le presentamos los siguientes ítems relacionados a la Investigación denominada “Liderazgo de los directivos y el clima institucional percibidos por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023.”

Cada ítem tiene 5 alternativas de respuesta, seleccione aquella con la que Ud. mejor se identifica o expresa su sentir, escribiendo una “X”, en la casilla correspondiente. Se le agradece por favor hacerlo con la mayor sinceridad, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

N° Orden	Ítems	Respuesta				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	de ni acuerdo en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>D1</b>	<b>PEDAGÓGICA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa.</b>					
01	Plantean y comunican los objetivos de trabajo de manera clara.					
02	Evalúan y asumen responsabilidad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas.					
03	Establecen los programas educativos para cada una de las áreas.					
04	Proporcionan los métodos apropiados para la ejecución de los programas educativos.					
05	Garantizan el mejoramiento en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.					
06	Fomentan el aprendizaje en los estudiantes como uno de los principales objetivos educativos.					
<b>D2</b>	<b>INCLUSIVA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
07	Convocan a asambleas periódicamente con los trabajadores para tratar cuestiones de carácter educativo.					
08	Involucran actividades pedagógicas que son organizadas por otras instituciones (entidades, asociaciones y empresas).					

09	No son justos al aplicar las normas para los trabajadores.					
10	Promueven la justicia social como parte de los principios en los trabajadores.					
11	Rigen a través del respeto para la solución de problemas.					
12	Promueven la equidad a través de oportunidades justas para los trabajadores.					
<b>D3</b>	<b>DISTRIBUIDA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Contribuyen constantemente con otros centros educativos para lograr un aprendizaje colectivo.					
14	Participan activamente en actividades con los demás trabajadores.					
15	Empoderan a los trabajadores para conseguir los objetivos, mejorando su desempeño.					
16	Tienen la capacidad de analizar e intercambiar opiniones con los trabajadores.					
17	Tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades que surgen en su entorno.					
18	Tienen la capacidad de reinventarse constantemente ante las diversas situaciones y toma de decisiones.					

Gracias por su colaboración

## **ANEXO 3: Instrumento de Clima institucional**

### **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL**

1. Nombre del instrumento: Cuestionario de clima institucional
2. Autora: Instrumento que fue construido por Litwin y Stringer, adaptado por Román Paredes, María de los Angeles
3. Administración: Individual o colectiva.
4. Duración: 25 a 30 minutos aproximadamente.
5. Aplicación: Trabajadores de cualquier institución educativa.
6. Objetivo: Recoger información acerca del clima institucional en relación a sus dimensiones: estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto
7. Modo de aplicación
  - e) El cuestionario para medir el clima institucional consta de consta de 28 ítems distribuidos en seis dimensiones, de la siguiente manera:
    - Estructura organizativa: esta dimensión evalúa las normas y reglamentos, relaciones entre los miembros y procedimientos de la institución. Comprende las preguntas: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
    - Compensaciones: esta dimensión evalúa el nivel de reconocimiento y grado de beneficios. Comprende las preguntas: 7, 8, 9 y 10.
    - Responsabilidad: esta dimensión evalúa la autonomía y compromiso. Comprende las preguntas: 11,12,13 y 14.
    - Toma de decisiones: esta dimensión evalúa la respuesta ante riesgos y evaluación de situaciones. Comprende las preguntas: 15,16,17 y 18.
    - Apoyo: esta dimensión evalúa el nivel de interacción, nivel de reciprocidad y grado de predisposición. Comprende las preguntas: 19, 20, 21, 22, 23 y 24.
    - Conflicto: esta dimensión evalúa el grado de resistencia y ambiente de trabajo. Comprende las preguntas: 25, 26, 27 y 28.

- f) Los trabajadores desarrollan el cuestionario en forma individual, deben marcar en las opciones de respuesta de los enunciados (afirmaciones) que se les presenta de acuerdo a su experiencia de clima institucional.
- g) El cuestionario se aplica en un solo momento al grupo de estudio.
- h) Su aplicación tiene una duración entre 25 a 30 minutos aproximadamente, los materiales que utilizan son un bolígrafo y el cuestionario de preguntas.

## 8. Estructura del cuestionario

	Escala de valoración				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Se han comunicado clara mente las normas, reglamentos y políticas a todo el personal.	5	4	3	2	1
2. Las tareas o actividades educativas están lógicamente estructuradas.	5	4	3	2	1
3. Se identifica fácilmente la estructura organizativa.	5	4	3	2	1
4. Se tiene claro quien dirige y toma decisiones.	5	4	3	2	1
5. Los niveles de productividad y eficiencia se ven afectados por la falta de organización en los procedimientos.	5	4	3	2	1
6. Se requieren de muchos trámites para ejecutar las actividades pedagógicas.	5	4	3	2	1
7. Se otorgan reconocimientos por el desempeño de los trabajadores de manera frecuente.	5	4	3	2	1
8. Se valoran las acciones y actitudes de los trabajadores.	5	4	3	2	1
9. Las recompensas y reconocimientos no son lo suficientes por el trabajo que se realiza..	5	4	3	2	1
10.Existen programas de incentivos para las necesidades de los trabajadores.	5	4	3	2	1

11.El personal asume la responsabilidad por el trabajo realizado.	5	4	3	2	1
12.El personal toma la iniciativa para ejecutar alguna acción por sí mismo.	5	4	3	2	1
13.El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos.	5	4	3	2	1
14.Los trabajadores ejecutan sus actividades en equipo de manera efectiva.	5	4	3	2	1
15.Los directivos están dispuestos a arriesgar por una buena idea o iniciativa.	5	4	3	2	1
16.Se caracteriza por superar los riesgos de manera exitosa	5	4	3	2	1
17.Se toman acciones con precaución para lograr una máxima efectividad.	5	4	3	2	1
18.El personal tiene claro quienes intervienen en la toma de decisiones.	5	4	3	2	1
19.Los directivos consideran las propuestas del personal para la mejora del trabajo.	5	4	3	2	1
20.Los directivos responden de manera positiva ante las propuestas de los trabajadores.	5	4	3	2	1
21.El personal cuenta con el apoyo de los directivos y demás compañeros para las labores complicadas.	5	4	3	2	1
22.Los directivos se interesan por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	5	4	3	2	1
23.Los objetivos institucionales se relacionan con mis intereses personales.	5	4	3	2	1
24.No existe predisposición para adoptar iniciativas de apoyo en la institución.	5	4	3	2	1
25.Los trabajadores solo se preocupan por sus propios interés y no confían lo suficiente los unos a los otros.	5	4	3	2	1
26.Los trabajadores pueden decir lo que piensan y sienten a pesar de que no concuerden con los directivos.	5	4	3	2	1
27.Se exige lograr un rendimiento bastante alto.	5	4	3	2	1
28.Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensión.	5	4	3	2	1



## 9. Escala de calificación

### a. General

#### Nivel de clima institucional

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	104 – 140
Medio	66 – 103
Bajo	28 – 65

### b. Específica

<b>Niveles</b>	<b>Dimensiones</b>					
	<b>Estructura Organizativa</b>	<b>Compensaciones</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Conflicto</b>
Alto	23 – 30	16 – 20	16 – 20	16 – 20	23 – 30	16 – 20
Medio	15 – 22	10 – 15	10 – 15	10 – 15	15 – 22	10 – 15
Bajo	6 – 14	4 – 9	4 – 9	4 – 9	6 – 14	4 – 9

## 10. Validez y fiabilidad de la prueba

- a. Validez: El instrumento ha sido redactado por la investigadora; la validación del instrumento se efectuó mediante *el juicio de expertos*, los contenidos de los ítems fueron evaluados por tres expertos que poseen como mínimo el grado de maestro. Los ítems que componen este cuestionario presentaron unas características de homogeneidad y de discriminación suficientemente consistentes. Los resultados del proceso de la validación son:

Expertos	Valoración del Instrumento
Experto 1:	Alto nivel
Experto 2:	Alto nivel
Experto 3:	Alto nivel

- b. Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad del instrumento de Satisfacción en el trabajo, los 28 ítemes distribuidos en seis dimensiones: estructura organizativa, compensaciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto, que componen este cuestionario han sido sometidos a la prueba estadística del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor **Alpha de Cronbach de 0.971** lo que significa que existe una alta o fuerte confiabilidad en el instrumento de recolección de datos
- c. Muestra: Para la confiabilización del instrumento se consideró una muestra piloto de 15 trabajadores de la Institución Educativa San Geronimus College de la provincia de Huarmey. Se seleccionó este grupo puesto que reúnen características similares a los del grupo de estudio.
- d. Puntuación del cuestionario: El cuestionario de liderazgo directivo se califica sumando las puntuaciones de cada ítem. Cada uno de los ítemes directos del cuestionario puede recibir de 1 a 5 puntos, dependiendo de la respuesta marcada. La puntuación de 5 refleja que el encuestado califica el hecho como muy positivo en la conducta concreta que se le pregunta; por el contrario, la puntuación de 1, refleja que en esa conducta concreta el encuestado presenta un nivel muy bajo o negativo. Se cuantifican como 1 = totalmente en desacuerdo,

2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. La puntuación máxima que se puede obtener es de 140 puntos y la mínima de 1. A mayores puntuaciones en la escala el encuestado presenta un mayor nivel de liderazgo directivo de acuerdo con los enunciados propuestos.

**e. Interpretación:**

- De 94 a 140 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es ALTO respecto a lo experimentado en la institución.
- De 47 a 93 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es MEDIO respecto a lo experimentado en la institución.
- De 01 a 46 puntos el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores es BAJO respecto a lo experimentado en la institución.

## CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL A LOS TRABAJADORES DE LA I.E.P. SAN JUAN BOSCO, HUARMEY 2023

Reciba mi cordial saludo; al mismo tiempo pedimos por favor responder el siguiente cuestionario, para el cual le presentamos los siguientes ítems relacionados a la Investigación denominada “*Liderazgo de los directivos y el clima institucional percibidos por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023.*”

Cada ítem tiene 5 alternativas de respuesta, seleccione aquella con la que Ud. mejor se identifica o expresa su sentir, escribiendo una “X”, en la casilla correspondiente. Se le agradece por favor hacerlo con la mayor sinceridad, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

N° Orden	Ítems	Respuesta				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>D1</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>En esta Institución Educativa.</b>					
01	Se han comunicado clara mente las normas, reglamentos y políticas a todo el personal.					
02	Las tareas o actividades educativas están lógicamente estructuradas.					
03	Se identifica fácilmente la estructura organizativa.					
04	Se tiene claro quien dirige y toma decisiones.					
05	Los niveles de productividad y eficiencia se ven afectados por la falta de organización en los procedimientos.					
06	Se requieren de muchos trámites para ejecutar las actividades pedagógicas.					
<b>D2</b>	<b>COMPENSACIONES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
07	Se otorgan reconocimientos por el desempeño de los trabajadores de manera frecuente.					
08	Se valoran las acciones y actitudes de los trabajadores.					
09	Las recompensas y reconocimientos no son lo suficientes por el trabajo que se realiza..					
10	Existen programas de incentivos para las necesidades de los trabajadores.					
<b>D3</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

11	El personal asume la responsabilidad por el trabajo realizado.					
12	El personal toma la iniciativa para ejecutar alguna acción por sí mismo.					
13	El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos.					
14	Los trabajadores ejecutan sus actividades en equipo de manera efectiva.					
<b>D4</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15	Los directivos están dispuestos a arriesgar por una buena idea o iniciativa.					
16	Se caracteriza por superar los riesgos de manera exitosa					
17	Se toman acciones con precaución para lograr una máxima efectividad.					
18	El personal tiene claro quienes intervienen en la toma de decisiones.					
<b>D5</b>	<b>APOYO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19	Los directivos consideran las propuestas del personal para la mejora del trabajo.					
20	Los directivos responden de manera positiva ante las propuestas de los trabajadores.					
21	El personal cuenta con el apoyo de los directivos y demás compañeros para las labores complicadas.					
22	Los directivos se interesan por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.					
23	Los objetivos institucionales se relacionan con mis intereses personales.					
24	No existe predisposición para adoptar iniciativas de apoyo en la institución.					
<b>D6</b>	<b>CONFLICTO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25	Los trabajadores solo se preocupan por sus propios interés y no confían lo suficiente los unos a los otros.					
26	Los trabajadores pueden decir lo que piensan y sienten a pesar de que no concuerden con los directivos.					
27	Se exige lograr un rendimiento bastante alto.					
28	Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensión.					

Gracias por su colaboración

## ANEXO 4: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

### RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS VARIABLES: LIDERAZGO DIRECTIVO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.937	15

Nivel de confiabilidad excelente

Estadísticos totales-elemento

N° Ítem	Varianza	N° Ítem	Varianza
1	1.74	10	1.64
2	1.27	11	1.12
3	1.41	12	0.64
4	1.10	13	0.84
5	0.89	14	1.35
6	1.26	15	0.92
7	0.35	16	1.27
8	0.89	17	1.27
9	2.17	18	0.64

#### **Análisis de la Confiabilidad:**

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) sobre el liderazgo directivo establece la firmeza interna de los ítems formulados para medir la variable de interés, por ello se utilizó el método alfa de Cronbach y se aplicó a una muestra de 15 colaboradores, donde se obtuvo un coeficiente de 0.937, del cual deducimos que el instrumento a emplear es altamente confiable.

## RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS VARIABLES: CLIMA INSTITUCIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.971	15

Nivel de confiabilidad excelente

Estadísticos totales-elemento

Nº Ítem	Varianza	Nº Ítem	Varianza
1	2.11	15	1.11
2	0.86	16	1.24
3	1.12	17	1.69
4	1.57	18	1.41
5	1.03	19	1.24
6	1.24	20	0.97
7	1.55	21	1.69
8	1.10	22	1.26
9	0.89	23	1.07
10	0.97	24	0.54
11	0.78	25	1.50
12	1.54	26	1.41
13	1.69	27	1.26
14	1.84	28	1.21

### **Análisis de la Confiabilidad:**

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) sobre el clima institucional establece la firmeza interna de los ítems formulados para medir la variable de interés, por ello se utilizó el método alfa de Cronbach y se aplicó a una muestra de 15 colaboradores, donde se obtuvo un coeficiente de 0.971, del cual deducimos que el instrumento a emplear es altamente confiable.

## ANEXO 5: Matriz de evaluación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Liderazgo directivo para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Rosa María Criollo Delgado
Grado profesional:	Maestría ( )                      Doctor (X)
Área de formación académica:	Clinica ( )                      Social ( ) Educativa ( )                      Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Marketing, Logística e Investigación científica.
Institución donde labora:	UCV – CAMPUS LOS OLIVOS
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( ) Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)
Autora:	María de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Valcazar (2020) argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa
Administración:	Trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey





Significación:	<p>El cuestionario consta de 18 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Pedagógica:</b> Establecimiento y comunicación de objetivos, diseño de programas educativos, fomento del aprendizaje. (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Inclusiva:</b> Nivel de participación, grado de aplicación de justicia, nivel de respeto y equidad. (Ítems 07 - 12)</p> <p><b>Distribuida:</b> Grado de colaboración, tipos de desarrollo colectivo y grado de flexibilidad. (Ítems 13 - 18)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huamey.</p>
----------------	---

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
LIDERAZGO DIRECTIVO	PEDAGÓGICA	Es donde el director encargado define metas, expectativas y objetivos en el alumnado y plana docente, a su vez gestiona programas educativos, fomenta el aprendizaje de desarrollo y adquiere recursos materiales y económicos.
	INCLUSIVA	Es el cual desarrolla actividades que faciliten el interés del bien común, participación, justicia, respeto y equidad. Para ello el directivo debe cumplir con asumir riesgos, accesibilidad, intencionalidad en justicia social, reflexividad y colaborativos.
	DISTRIBUIDA	Es donde se permite la colaboración de la comunidad educativa por lo que el directivo debe generar oportunidades de desarrollo colectivo, concebir oportunidades de innovación y ser flexible y práctico.

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento: LIDERAZGO DIRECTIVO

- Primera dimensión: Pedagógica
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Pedagógica.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Establecimiento y comunicación de objetivos	1. Plantean y comunican los objetivos de trabajo de manera clara.	4	4	4	
	2. Evalúan y asumen responsabilidad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas.	4	4	4	
Diseño de programas educativos	3. Establecen los programas educativos para cada una de las áreas.	4	4	4	
	4. Proporcionan los métodos apropiados para la ejecución de los programas educativos.	4	4	4	
Fomento del aprendizaje	5. Garantizan el mejoramiento en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.	4	4	4	
	6. Fomentan el aprendizaje en los estudiantes como uno de los principales objetivos educativos.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Inclusiva
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Nivel de participación	7. Convocan a asambleas periódicamente con los trabajadores para tratar cuestiones de carácter educativo.	4	4	4	
	8. Involucran actividades pedagógicas que son organizadas por otras instituciones (entidades, asociaciones y empresas).	4	4	4	
Grado de aplicación de Justicia	9. No son justos al aplicar las normas para los trabajadores.	4	4	4	
	10. Promueven la justicia social como parte de los principios en los trabajadores.	4	4	4	
Nivel de respeto y equidad	11. Rigen a través del respeto para la solución de problemas.	4	4	4	
	12. Promueven la equidad a través de oportunidades justas para los trabajadores.	4	4	4	





- Tercera dimensión: Distribuida
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Grado de Colaboración	13. Contribuyen constantemente con otros centros educativos para lograr un aprendizaje colectivo.	4	4	4	
	14. Participan activamente en actividades con los demás trabajadores.	4	4	4	
Tipos de desarrollo colectivo	15. Empoderan a los trabajadores para conseguir los objetivos, mejorando su desempeño.	4	4	4	
	16. Tienen la capacidad de analizar e intercambiar opiniones con los trabajadores.	4	4	4	
Grado de flexibilidad	17. Tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades que surgen en su entorno.	4	4	4	
	18. Tienen la capacidad de reinventarse constantemente ante las diversas situaciones y toma de decisiones.	4	4	4	

Dra. Rosa María Criollo Delgado  
D.N.I 03684341  
Metodóloga  
Contacto: 998-171-951

Firma del evaluador  
DNI

Pá : el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGarland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver : <https://www.revistasapacios.com/ited2017/ited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Clima Institucional para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Rosa María Criollo Delgado		
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor	( X )
Área de formación académica:	Clinica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
Áreas de experiencia profesional:	Marketing, Logística e Investigación Científica		
Institución donde labora:	UCV – CAMPUS LOS OLIVOS		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años	( x )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Clima Institucional (CCI)
Autora:	María de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Perez, 2003
Administración:	Horton (2018) sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar.
Tiempo de aplicación:	25 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey



Significación:	<p>El cuestionario consta de 28 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Estructura organizativa:</b> Normas y reglamentos, relaciones entre los miembros y procedimientos de la institución (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Compensaciones:</b> Nivel de reconocimiento y grado de beneficios (Ítems 07 - 10)</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Autonomía y compromiso (Ítems 11 - 14)</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> Respuesta ante riesgos y evaluación de situaciones. (Ítems 15 - 18)</p> <p><b>Apoyo:</b> Nivel de interacción, nivel de reciprocidad y grado de predisposición. (Ítems 19 - 24)</p> <p><b>Conflicto:</b> Grado de resistencia y ambiente de trabajo. (Ítems 25 - 28)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey.</p>
----------------	--

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Engloba las responsabilidades, normas y reglamentos que orientan el accionar de los integrantes de la institución, y cómo estos los interpretan.
	COMPENSACIONES	Son la manera en que los miembros de una institución aceptan las gratificaciones y reconocimientos que se les otorgan por su desempeño laboral.
	RESPONSABILIDAD	Es la percepción sobre cuánto se delega a los miembros de la institución, en términos de autonomía, dependiendo del tipo de actividad o industria en la que se encuentren.
	TOMA DE DECISIONES	El nivel en el que se requiere tomar decisiones en respuesta a los riesgos o situaciones imprevistas que emergen de variadas circunstancias laborales.
	APOYO	Hace alusión a la interacción y reciprocidad que se da entre los miembros de la institución, así como a la percepción de camaradería que ellos poseen entre sí.
	CONFLICTO	Es el grado de resistencia que los integrantes de una institución muestran frente a conflictos que surgen como consecuencia de la realización de sus labores.



5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario de clima institucional elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento: CLIMA INSTITUCIONAL

- Primera dimensión: Estructura Organizativa
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Estructura Organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Normas y reglamentos	1. Se han comunicado claramente las normas, reglamentos y políticas a todo el personal.				
	2. Las tareas o actividades educativas estarán lógicamente estructuradas.				
Relaciones entre los miembros	3. Se identifica fácilmente la estructura organizativa.				
	4. Se tiene claro quien dirige y toma decisiones.				
Procedimientos de la institución	5. Los niveles de productividad y eficiencia se ven afectados por la falta de organización en los procedimientos.				
	6. Se requieren de muchos trámites para ejecutar las actividades pedagógicas.				

- Segunda dimensión: Compensaciones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Compensaciones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de Reconocimiento	7. Se otorgan reconocimientos por el desempeño de los trabajadores de manera frecuente.				
	8. Se valoran las acciones y actitudes de los trabajadores.				
Grado de Beneficios	9. Las recompensas y reconocimientos no son lo suficientes por el trabajo que se realiza.				
	10. Existen programas de incentivos para las necesidades de los trabajadores.				







- Tercera dimensión: Responsabilidad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Responsabilidad

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Autonomía	11. El personal asume la responsabilidad por el trabajo realizado.				
	12. El personal toma la iniciativa para ejecutar alguna acción por sí mismo.				
Compromiso	13. El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos.				
	14. Los trabajadores ejecutan sus actividades en equipo de manera efectiva.				

- Cuarta dimensión: Toma de decisiones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Toma de decisiones

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Respuesta ante riesgos	15. Los directivos están dispuestos a arriesgar por una buena idea o iniciativa.				
	16. Se caracteriza por superar los riesgos de manera exitosa				
Evaluación de situaciones	17. Se toman acciones con precaución para lograr una máxima efectividad.				
	18. El personal tiene claro quienes intervienen en la toma de decisiones.				

- Quinta dimensión: Apoyo
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Apoyo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de interacción	19. Los directivos consideran las propuestas del personal para la mejora del trabajo.				
	20. Los directivos responden de manera positiva ante las propuestas de los trabajadores.				



Nivel Reciprocidad	21. El personal cuenta con el apoyo de los directivos y demás compañeros para las labores complicadas.				
	22. Los directivos se interesan por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.				
Grado de Predisposición	23. Los objetivos institucionales se relacionan con mis intereses personales.				
	24. No existe predisposición para adoptar iniciativas de apoyo en la institución.				

- Sexta dimensión: Conflicto
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Conflicto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Grado de resistencia	25. Los trabajadores solo se preocupan por sus propios intereses y no confían lo suficiente los unos a los otros.				
	26. Los trabajadores pueden decir lo que piensan y sienten a pesar de que no concuerden con los directivos.				
Ambiente de trabajo	27. Se exige lograr un rendimiento bastante alto.				
	28. Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensión.				


Dra. Rosa María Criollo Delgado  
D.N.I 03684341  
Metodóloga  
Contacto: 998-171-951

Firma del evaluador  
DNI

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados

## ANEXO 6: Matriz de evaluación por juicio de expertos

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Liderazgo directivo para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

**1. Datos generales del juez**

Nombre del juez:	Miguel Angel Canchari Preciado	
Grado profesional:	Maestría (x )	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional (xx)
Áreas de experiencia profesional:	Docencia	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (xx )	Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	


**2. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**3. Datos de la escala**

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)
Autora:	Maria de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Valcazar (2020) argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa.
Administración:	Trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey

 INVESTIGA UCV



Significación:	<p>El cuestionario consta de 18 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Pedagógica:</b> Establecimiento y comunicación de objetivos, diseño de programas educativos, fomento del aprendizaje. (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Inclusiva:</b> Nivel de participación, grado de aplicación de justicia, nivel de respeto y equidad. (Ítems 07 - 12)</p> <p><b>Distribuida:</b> Grado de colaboración, tipos de desarrollo colectivo y grado de flexibilidad. (Ítems 13 - 18)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huamey.</p>
----------------	---

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
LIDERAZGO DIRECTIVO	PEDAGÓGICA	Es donde el director encargado define metas, expectativas y objetivos en el alumnado y plana docente, a su vez gestiona programas educativos, fomenta el aprendizaje de desarrollo y adquiere recursos materiales y económicos.
	INCLUSIVA	Es el cual desarrolla actividades que faciliten el interés del bien común, participación, justicia, respeto y equidad. Para ello el directivo debe cumplir con asumir riesgos, accesibilidad, intencionalidad en justicia social, reflexividad y colaborativos.
	DISTRIBUIDA	Es donde se permite la colaboración de la comunidad educativa por lo que el directivo debe generar oportunidades de desarrollo colectivo, concebir oportunidades de innovación y ser flexible y práctico.

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento: LIDERAZGO DIRECTIVO

- Primera dimensión: Pedagógica
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Pedagógica.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Establecimiento y comunicación de objetivos	1. Plantean y comunican los objetivos de trabajo de manera clara.	4	4	4	
	2. Evalúan y asumen responsabilidad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas.	4	4	4	
Diseño de programas educativos	3. Establecen los programas educativos para cada una de las áreas.	4	4	4	
	4. Proporcionan los métodos apropiados para la ejecución de los programas educativos.	4	4	4	
Fomento del aprendizaje	5. Garantizan el mejoramiento en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.	4	4	4	
	6. Fomentan el aprendizaje en los estudiantes como uno de los principales objetivos educativos.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Inclusiva
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Nivel de participación	7. Convocan a asambleas periódicamente con los trabajadores para tratar cuestiones de carácter educativo.	4	4	4	
	8. Involucran actividades pedagógicas que son organizadas por otras instituciones (entidades, asociaciones y empresas).	4	4	4	
Grado de aplicación de Justicia	9. No son justos al aplicar las normas para los trabajadores.	4	4	4	
	10. Promueven la justicia social como parte de los principios en los trabajadores.	4	4	4	
Nivel de respeto y equidad	11. Rigen a través del respeto para la solución de problemas.	4	4	4	
	12. Promueven la equidad a través de oportunidades justas para los trabajadores.	4	4	4	





- Tercera dimensión: Distribuida
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Grado de Colaboración	13. Contribuyen constantemente con otros centros educativos para lograr un aprendizaje colectivo.	4	4	4	
	14. Participan activamente en actividades con los demás trabajadores.	4	4	4	
Tipos de desarrollo colectivo	15. Empoderan a los trabajadores para conseguir los objetivos, mejorando su desempeño.	4	4	4	
	16. Tienen la capacidad de analizar e intercambiar opiniones con los trabajadores.	4	4	4	
Grado de flexibilidad	17. Tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades que surgen en su entorno.	4	4	4	
	18. Tienen la capacidad de reinventarse constantemente ante las diversas situaciones y toma de decisiones.	4	4	4	

Mg. Miguel Angel Canchari Preciado  
DNI:46105455

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver: <https://www.rivistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Clima Institucional para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Miguel Anget Canchari Preciado	
Grado profesional:	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Áreas de experiencia profesional:	Docencia	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Clima Institucional (CCI)
Autora:	María de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Perez, 2003
Administración:	Horton (2018) sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar.
Tiempo de aplicación:	25 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey





Significación:	<p>El cuestionario consta de 28 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Estructura organizativa:</b> Normas y reglamentos, relaciones entre los miembros y procedimientos de la institución (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Compensaciones:</b> Nivel de reconocimiento y grado de beneficios (Ítems 07 - 10)</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Autonomía y compromiso (Ítems 11 - 14)</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> Respuesta ante riesgos y evaluación de situaciones. (Ítems 15 - 18)</p> <p><b>Apoyo:</b> Nivel de interacción, nivel de reciprocidad y grado de predisposición. (Ítems 19 - 24)</p> <p><b>Conflicto:</b> Grado de resistencia y ambiente de trabajo. (Ítems 25 - 28)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huamey.</p>
----------------	---

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Engloba las responsabilidades, normas y reglamentos que orientan el accionar de los integrantes de la institución, y cómo estos los interpretan.
	COMPENSACIONES	Son la manera en que los miembros de una institución aceptan las gratificaciones y reconocimientos que se les otorgan por su desempeño laboral.
	RESPONSABILIDAD	Es la percepción sobre cuánto se delega a los miembros de la institución, en términos de autonomía, dependiendo del tipo de actividad o industria en la que se encuentren.
	TOMA DE DECISIONES	El nivel en el que se requiere tomar decisiones en respuesta a los riesgos o situaciones imprevistas que emergen de variadas circunstancias laborales.
	APOYO	Hace alusión a la interacción y reciprocidad que se da entre los miembros de la institución, así como a la percepción de camaradería que ellos poseen entre sí.
	CONFLICTO	Es el grado de resistencia que los integrantes de una institución muestran frente a conflictos que surgen como consecuencia de la realización de sus labores.

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de clima institucional elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento: CLIMA INSTITUCIONAL

- Primera dimensión: Estructura Organizativa
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Estructura Organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Normas y reglamentos	1. Se han comunicado claramente las normas, reglamentos y políticas a todo el personal.				
	2. Las tareas o actividades educativas estarán lógicamente estructuradas.				
Relaciones entre los miembros	3. Se identifica fácilmente la estructura organizativa.				
	4. Se tiene claro quien dirige y toma decisiones.				
Procedimientos de la institución	5. Los niveles de productividad y eficiencia se ven afectados por la falta de organización en los procedimientos.				
	6. Se requieren de muchos trámites para ejecutar las actividades pedagógicas.				

- Segunda dimensión: Compensaciones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Compensaciones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de Reconocimiento	7. Se otorgan reconocimientos por el desempeño de los trabajadores de manera frecuente.				
	8. Se valoran las acciones y actitudes de los trabajadores.				
Grado de Beneficios	9. Las recompensas y reconocimientos no son lo suficientes por el trabajo que se realiza.				
	10. Existen programas de incentivos para las necesidades de los trabajadores.				





- Tercera dimensión: Responsabilidad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Responsabilidad

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Autonomía	11. El personal asume la responsabilidad por el trabajo realizado.				
	12. El personal toma la iniciativa para ejecutar alguna acción por sí mismo.				
Compromiso	13. El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos.				
	14. Los trabajadores ejecutan sus actividades en equipo de manera efectiva.				

- Cuarta dimensión: Toma de decisiones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Toma de decisiones

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Respuesta ante riesgos	15. Los directivos están dispuestos a arriesgar por una buena idea o iniciativa.				
	16. Se caracteriza por superar los riesgos de manera exitosa				
Evaluación de situaciones	17. Se toman acciones con precaución para lograr una máxima efectividad.				
	18. El personal tiene claro quienes intervienen en la toma de decisiones.				

- Quinta dimensión: Apoyo
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Apoyo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de interacción	19. Los directivos consideran las propuestas del personal para la mejora del trabajo.				
	20. Los directivos responden de manera positiva ante las propuestas de los trabajadores.				



Nivel Reciprocidad	21. El personal cuenta con el apoyo de los directivos y demás compañeros para las labores complicadas.	4	4	4	
	22. Los directivos se interesan por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	4	4	4	
Grado de Predisposición	23. Los objetivos institucionales se relacionan con mis intereses personales.	4	4	4	
	24. No existe predisposición para adoptar iniciativas de apoyo en la institución.	4	4	4	

- Sexta dimensión: Conflicto
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Conflicto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Grado de resistencia	25. Los trabajadores solo se preocupan por sus propios interés y no confían lo suficiente los unos a los otros.	4	4	4	
	26. Los trabajadores pueden decir lo que piensan y sienten a pesar de que no concuerden con los directivos.	4	4	4	
Ambiente de trabajo	27. Se exige lograr un rendimiento bastante alto.	4	4	4	
	28. Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensión.	4	4	4	

Mg. Miguel Angel Canchari Preciado  
DNI:46105455

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al., 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Luukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/vol17/c17n23/c17n23.pdf> entre otra bibliografía.

## ANEXO 7: Matriz de evaluación por juicio de expertos

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Liderazgo directivo para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Julio César Vidal Rischmoller	
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor (xx)
Área de formación académica:	Clinica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional (xx)
Áreas de experiencia profesional:	Docencia	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años (xx)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo Directivo (CLD)
Autora:	María de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Valcazar (2020) argumenta que el liderazgo en la dirección escolar está ligado a una responsabilidad colectiva, implicando el compromiso de todos los integrantes de la institución para cumplir los propósitos y desempeñar sus roles en las tareas institucionales para lograr una educación exitosa.
Administración:	Trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey



Significación:	<p>El cuestionario consta de 18 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Pedagógica:</b> Establecimiento y comunicación de objetivos, diseño de programas educativos, fomento del aprendizaje. (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Inclusiva:</b> Nivel de participación, grado de aplicación de justicia, nivel de respeto y equidad. (Ítems 07 - 12)</p> <p><b>Distribuida:</b> Grado de colaboración, tipos de desarrollo colectivo y grado de flexibilidad. (Ítems 13 - 18)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huamey.</p>
----------------	---

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
LIDERAZGO DIRECTIVO	PEDAGÓGICA	Es donde el director encargado define metas, expectativas y objetivos en el alumnado y plana docente, a su vez gestiona programas educativos, fomenta el aprendizaje de desarrollo y adquiere recursos materiales y económicos.
	INCLUSIVA	Es el cual desarrolla actividades que faciliten el interés del bien común, participación, justicia, respeto y equidad. Para ello el directivo debe cumplir con asumir riesgos, accesibilidad, intencionalidad en justicia social, reflexividad y colaborativos.
	DISTRIBUIDA	Es donde se permite la colaboración de la comunidad educativa por lo que el directivo debe generar oportunidades de desarrollo colectivo, concebir oportunidades de innovación y ser flexible y práctico.

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel





Dimensiones del instrumento: LIDERAZGO DIRECTIVO

- Primera dimensión: Pedagógica
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Pedagógica.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Establecimiento y comunicación de objetivos	1. Plantean y comunican los objetivos de trabajo de manera clara.	4	4	4	
	2. Evalúan y asumen responsabilidad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas.	4	4	4	
Diseño de programas educativos	3. Establecen los programas educativos para cada una de las áreas.	4	4	4	
	4. Proporcionan los métodos apropiados para la ejecución de los programas educativos.	4	4	4	
Fomento del aprendizaje	5. Garantizan el mejoramiento en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.	4	4	4	
	6. Fomentan el aprendizaje en los estudiantes como uno de los principales objetivos educativos.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Inclusiva
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Nivel de participación	7. Convocan a asambleas periódicamente con los trabajadores para tratar cuestiones de carácter educativo.	4	4	4	
	8. Involucran actividades pedagógicas que son organizadas por otras instituciones (entidades, asociaciones y empresas).	4	4	4	
Grado de aplicación de Justicia	9. No son justos al aplicar las normas para los trabajadores.	4	4	4	
	10. Promueven la justicia social como parte de los principios en los trabajadores.	4	4	4	
Nivel de respeto y equidad	11. Rigen a través del respeto para la solución de problemas.	4	4	4	
	12. Promueven la equidad a través de oportunidades justas para los trabajadores.	4	4	4	





- Tercera dimensión: Distribuida
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Inclusiva

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En relación al trabajo de los directivos de la Institución Educativa...				
Grado de Colaboración	13. Contribuyen constantemente con otros centros educativos para lograr un aprendizaje colectivo.	4	4	4	
	14. Participan activamente en actividades con los demás trabajadores.	4	4	4	
Tipos de desarrollo colectivo	15. Empoderan a los trabajadores para conseguir los objetivos, mejorando su desempeño.	4	4	4	
	16. Tienen la capacidad de analizar e intercambiar opiniones con los trabajadores.	4	4	4	
Grado de flexibilidad	17. Tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a las necesidades que surgen en su entorno.	4	4	4	
	18. Tienen la capacidad de reinventarse constantemente ante las diversas situaciones y toma de decisiones.	4	4	4	

Dr. Julio César Vidal Rischmoller  
DNI:0740102

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80% de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver: <https://www.revisiataespacios.com/sites/2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de Clima Institucional para los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Julio César Vidal Rischmiller	
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Docencia	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

La escala de medición empleada para el cuestionario es ordinal.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Clima Institucional (CCI)
Autora:	María de los Angeles Román Paredes
Procedencia:	Perez, 2003
Administración:	Horton (2018) sostiene que el clima institucional descansa en la interpretación colectiva que los miembros de una institución otorgan a sucesos vividos, además de los comportamientos que se deben incentivar, respaldar y esperar.
Tiempo de aplicación:	25 minutos
Ámbito de aplicación:	Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey



Significación:	<p>El cuestionario consta de 28 ítems.</p> <p>Dimensiones: Indicadores</p> <p><b>Estructura organizativa:</b> Normas y reglamentos, relaciones entre los miembros y procedimientos de la institución (Ítems 01 - 06)</p> <p><b>Compensaciones:</b> Nivel de reconocimiento y grado de beneficios (Ítems 07 - 10)</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Autonomía y compromiso (Ítems 11 - 14)</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> Respuesta ante riesgos y evaluación de situaciones. (Ítems 15 - 18)</p> <p><b>Apoyo:</b> Nivel de interacción, nivel de reciprocidad y grado de predisposición. (Ítems 19 - 24)</p> <p><b>Conflicto:</b> Grado de resistencia y ambiente de trabajo. (Ítems 25 - 28)</p> <p>El objetivo es medir el nivel de clima institucional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Particular San Juan Bosco, Huarmey.</p>
----------------	--

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Engloba las responsabilidades, normas y reglamentos que orientan el accionar de los integrantes de la institución, y cómo estos los interpretan.
	COMPENSACIONES	Son la manera en que los miembros de una institución aceptan las gratificaciones y reconocimientos que se les otorgan por su desempeño laboral.
	RESPONSABILIDAD	Es la percepción sobre cuánto se delega a los miembros de la institución, en términos de autonomía, dependiendo del tipo de actividad o industria en la que se encuentren.
	TOMA DE DECISIONES	El nivel en el que se requiere tomar decisiones en respuesta a los riesgos o situaciones imprevistas que emergen de variadas circunstancias laborales.
	APOYO	Hace alusión a la interacción y reciprocidad que se da entre los miembros de la institución, así como a la percepción de camaradería que ellos poseen entre sí.
	CONFLICTO	Es el grado de resistencia que los integrantes de una institución muestran frente a conflictos que surgen como consecuencia de la realización de sus labores.



5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de clima institucional elaborado por María de los Angeles Román Paredes, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

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

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



Dimensiones del instrumento: CLIMA INSTITUCIONAL

- Primera dimensión: Estructura Organizativa
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Estructura Organizativa

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Normas y reglamentos	1. Se han comunicado claramente las normas, reglamentos y políticas a todo el personal.				
	2. Las tareas o actividades educativas estarán lógicamente estructuradas.				
Relaciones entre los miembros	3. Se identifica fácilmente la estructura organizativa.				
	4. Se tiene claro quien dirige y toma decisiones.				
Procedimientos de la institución	5. Los niveles de productividad y eficiencia se ven afectados por la falta de organización en los procedimientos.				
	6. Se requieren de muchos trámites para ejecutar las actividades pedagógicas.				

- Segunda dimensión: Compensaciones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Compensaciones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de Reconocimiento	7. Se otorgan reconocimientos por el desempeño de los trabajadores de manera frecuente.				
	8. Se valoran las acciones y actitudes de los trabajadores.				
Grado de Beneficios	9. Las recompensas y reconocimientos no son lo suficientes por el trabajo que se realiza.				
	10. Existen programas de incentivos para las necesidades de los trabajadores.				





- Tercera dimensión: Responsabilidad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Responsabilidad

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Autonomía	11. El personal asume la responsabilidad por el trabajo realizado.				
	12. El personal toma la iniciativa para ejecutar alguna acción por sí mismo.				
Compromiso	13. El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos.				
	14. Los trabajadores ejecutan sus actividades en equipo de manera efectiva.				

- Cuarta dimensión: Toma de decisiones
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Toma de decisiones

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Respuesta ante riesgos	15. Los directivos están dispuestos a arriesgar por una buena idea o iniciativa.				
	16. Se caracteriza por superar los riesgos de manera exitosa				
Evaluación de situaciones	17. Se toman acciones con precaución para lograr una máxima efectividad.				
	18. El personal tiene claro quienes intervienen en la toma de decisiones.				

- Quinta dimensión: Apoyo
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Apoyo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Nivel de interacción	19. Los directivos consideran las propuestas del personal para la mejora del trabajo.				
	20. Los directivos responden de manera positiva ante las propuestas de los trabajadores.				



Nivel Reciprocidad	21. El personal cuenta con el apoyo de los directivos y demás compañeros para los factores complejados	4	4	4	
	22. Los directivos se interesan por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	4	4	4	
Grado de Predisposición	23. Los objetivos institucionales se relacionan con mis intereses personales.	4	4	4	
	24. No existe predisposición para adoptar iniciativas de apoyo en la institución	4	4	4	

- Sexta dimensión: Conflicto
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de la dimensión Conflicto

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	En esta institución educativa...				
Grado de resistencia	25. Los trabajadores solo se preocupan por sus propios interés y no confían lo suficiente los unos a los otros.	4	4	4	
	26. Los trabajadores pueden decir lo que piensan y sienten a pesar de que no concuerden con los directivos.	4	4	4	
Ambiente de trabajo	27. Se exige lograr un rendimiento bastante alto.	4	4	4	
	28. Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensión.	4	4	4	

Dr. Julio César Vidal Rischmoller  
DNI 07401072

Pd: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver: <http://www.revistaespacios.com/infes2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.



## Anexo 8: Resultados del cuestionario

**Tabla 10**

*Nivel descriptivo de la dimensión pedagógica*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.5
Medio	8	20.0
Alto	29	72.5
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 10, se observa que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión pedagógica, un 20.0% la consideraban en nivel medio y el 72.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 11**

*Nivel descriptivo de la dimensión inclusiva*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2.5
Medio	19	47.5
Alto	20	50.0
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 11, se observa que el 2.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión inclusiva, un 47.5% la consideraban en nivel medio y el 50.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 12***Nivel descriptivo de la dimensión distribuida*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	10.0
Medio	15	37.5
Alto	21	52.5
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 12, se observa que el 10.0% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión distribuida, un 37.5% la consideraban en nivel medio y el 52.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 13***Nivel descriptivo de la dimensión estructura organizativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.5
Medio	9	22.5
Alto	28	70.0
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 13, se observa que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión estructura organizativa, un 22.5% la consideraban en nivel medio y el 70.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 14***Nivel descriptivo de la dimensión compensaciones*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	10.0
Medio	4	10.0
Alto	32	80.0
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 14, se observa que el 10.0% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión compensación, un 10.0% la consideraban en nivel medio y el 80.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 15***Nivel descriptivo de la dimensión responsabilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.5
Medio	3	7.5
Alto	34	85.0
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 15, se observa que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión responsabilidad, un 7.5% la consideraban en nivel medio y el 85.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 16***Nivel descriptivo de la dimensión toma de decisiones*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.5
Medio	3	7.5
Alto	34	85.0
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 16, se observa que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión toma de decisiones, un 7.5% la consideraban en nivel medio y el 85.0% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 17***Nivel descriptivo de la dimensión apoyo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.5
Medio	14	35.0
Alto	23	57.5
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 17, se observa que el 7.5% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión apoyo, un 35.0% la consideraban en nivel medio y el 57.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

**Tabla 18***Nivel descriptivo de la dimensión conflicto*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5.0
Medio	5	12.5
Alto	33	82.5
Total	40	100.0

*Nota.* Información recolectada de la base de datos.

Según la tabla 18, se observa que el 5.0% de los trabajadores de la IEP San Juan Bosco percibían un nivel bajo de la dimensión conflicto, un 12.5% la consideraban en nivel medio y el 82.5% consideraban dicha dimensión en un nivel alto.

## Anexo 9: Evidencia fotográfica

