



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”,
Pichiu - 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

Rodriguez Espinoza, Sonia Maritza (ORCID: 0000-0002-1095-1286)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de gestión del talento humano

CHIMBOTE - PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios, Padre misericordioso quien me acompaña siempre y me fortalece en todo instante de mi vida, me inspiró con su espíritu en los momentos duros de la pandemia y permitió concluir la Maestría.

A mis nietos, Joaquin, Catalina y Sbril, quienes son la motivación para continuar esforzándome y demostrarles que no hay edad para soñar y lograr las metas.

A mi querido esposo, quien con su amor incondicional es mi soporte emocional para no desmayar en este reto de avanzar hacia mi meta.

Sonia Rodriguez E.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo por permitirme ampliar mis conocimientos y lograr el grado de Magister.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la UCV por su aporte en mi formación profesional.

Al Dr. Nicolas Alvarez Carrillo, quien con su profesionalismo y vocación de servicio, contribuyó a que esta tesis sea una realidad.

A Fe y Alegría, quienes me alentaron a crecer profesionalmente en beneficio de la comunidad educativa de la “Red Educativa Rural Fe y Alegría 54” Moro – Pamparomás.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Operacionalización de las variables	14
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimiento	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlación entre las variables liderazgo y clima institucional	20
Tabla 2. Distribución de frecuencias del nivel de liderazgo en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021	21
Tabla 3. Distribución de frecuencias del nivel de clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021	22
Tabla 4. Correlación entre la dimensión liderazgo pedagógico y la variable clima institucional	23
Tabla 5. Correlación entre la dimensión liderazgo estratégico y la variable clima institucion	24
Tabla 6. Correlación entre la dimensión liderazgo comunitario y la variable clima institucional	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la hipótesis de investigación	20
<i>Figura 2.</i> Distribución de la frecuencia del nivel de liderazgo en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021	21
<i>Figura 3.</i> Distribución de la frecuencia del nivel de clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021	22
<i>Figura 4.</i> Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica	23
<i>Figura 5.</i> Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la segunda hipótesis específica	24
<i>Figura 6.</i> Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica	25

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre liderazgo y clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

El tipo de investigación corresponde al positivismo cuantitativo, como diseño se utilizó el descriptivo simple correlacional y se trabajó en una muestra de $n = 33$ trabajadores. Para ello se utilizaron dos instrumentos de preguntas cerradas con respuestas del tipo Escala de Likert (Siempre 3, A veces 2 y nunca 1) y como niveles de medición se establecieron: deficiente, regular y bueno. La validez de los instrumentos se realizó a criterio de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach ($\alpha_1 = 0,85$; $\alpha_2 = 0,86$) con niveles satisfactorios de confiabilidad. Los datos se analizaron por medio de las pruebas estadísticas de Pearson y “t” Student (tablas de frecuencias y gráficos de barras), obteniéndose como conclusiones:

Existe una correlación positiva, directa, moderada y significativa ($r_{xy}=0,555$ $t_{cal}=3,71 < t_{tab}=1,99$) entre el liderazgo y clima institucional; esto porque el liderazgo no se percibe de forma efectiva en la generación de un clima institucional favorable para el desarrollo de esta institución educativa. El 73% del personal valoran el liderazgo de regular a bueno y el 27% como deficiente, así como el 75,6% valoran el clima institucional de regular a buena; mientras que un 24,4% lo califica de deficiente

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo comunitario, clima institucional, resolución de conflictos.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between leadership and institutional climate in I.E N ° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

The type of research corresponds to quantitative positivism, the simple descriptive correlational design was used and it was worked on a sample of $n = 33$ workers. For this, two instruments of closed questions were used with answers of the Likert scale type (Always 3, Sometimes 2 and never 1) and as measurement levels were established: poor, regular and good. The validity of the instruments was made according to the criteria of expert judgment and the reliability by means of Cronbach's Alpha ($\alpha_1 = 0.85$; $\alpha_2 = 0.86$) with satisfactory levels of reliability. The data were analyzed by means of Pearson's statistical tests and Student's “t” (frequency tables and bar graphs), obtaining the following conclusions:

There is a positive, direct, moderate and significant correlation ($r_{xy} = 0.555$ $t_{cal} = 3.71 < t_{tab} = 1.99$) between leadership and institutional climate; This is because leadership is not perceived effectively in the generation of a favorable institutional climate for the development of this educational institution. 73% of the personnel value the leadership from fair to good and 27% as poor, as well as 75.6% value the institutional climate from fair to good; while 24.4% rate it as deficient

Keywords: Leadership, community leadership, institutional climate, conflict resolution.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en las organizaciones educativas se requiere contar con clima institucional favorable para el logro de los objetivos educacionales a partir de la práctica de un estilo de liderazgo, basado en la participación, asertividad y trabajo colectivo de los miembros y agentes de la institución educativa. Sin embargo, en la realidad educativa, específicamente en el sector público, se evidencian múltiples dificultades en la construcción de un clima institucional que contribuya al logro de la excelencia educativa debido a los deficientes modelos y prácticas de liderazgo escolar que requieren una transformación, adecuación y procesos de cambios a los nuevos escenarios y desafíos que se presentan en los tiempos actuales.

Miras y Longás (2020) sostienen que, en la actualidad desde una perspectiva de la dirección escolar, el liderazgo en las escuelas, debe abordarse desde un enfoque directivo y ético con la finalidad de que contribuya al fortalecimiento de las condiciones institucionales para desarrollar un servicio educativo de calidad. Por su parte, Rojas et al. (2020) afirman que en las escuelas se requieren líderes que sean capaces de transformar la realidad educativa y de integrar el trabajo de los integrantes de la comunidad educativa hacia la construcción de un ambiente de trabajo orientado a mejorar la convivencia entre los docentes, directivos, personal administrativo y fundamentalmente hacia el fomento de prácticas educativas orientadas a resolver problemas de la vida cotidiana. Torres (2020) destaca que el liderazgo tiene una gran relevancia e impacto para que las empresas logren sus propósitos y consigan el éxito esperado dentro de un marco de desarrollo sostenible. Gaete et al. (2020) destacan que, el liderazgo asumido por el director de la institución educativa influye en la generación de un clima favorable o adverso para el funcionamiento de la institución y servicio educativo y para el logro de la calidad de los aprendizajes escolares. Casas (2019) afirma que, en la actualidad, la función del director de una institución educativa ha dejado de ser netamente burocrática o de gestión administrativa y se ha convertido en la de constituirse en un líder directivo o pedagógico orientado a la transformación de la realidad

educativa construyendo un escenario propicio para el trabajo colectivo y armonioso de todos los integrantes de la institución escolar con miras a conseguir los resultados educativo demandados por la sociedad. Gonzales et al. (2018) destacaron que el liderazgo en las organizaciones ejerce un impacto positivo o negativo en el fortalecimiento de las relaciones humanas, del trabajo en equipo, incrementa la confianza, el sentido de pertenencia e identidad con la misión, visión y sistema de valores de la organización, en otras palabras, ejerce influencia directa o indirecta en el clima institucional. Gairin y Mercader (2018) destacan que, en la actualidad, los cambios y mejoras en los escenarios y ambientes de trabajo de las instituciones educativas requieren del conocimiento y de las experiencias compartidas de sus directivos, de sus talentos y de sus colaboradores. Finalmente, es de destacar que, León (2020) sostiene que en la pandemia del Covid 19 representa para todas las organizaciones un desafío para todos los líderes quienes han de priorizar dentro de sus actividades de gestión de personas el garantizar la vida de las personas colaborando con el estado para implementar y llevar a cabo de manera efectiva las prácticas preventivas de la propagación del coronavirus y la implementación de estrategias efectivas del trabajo remoto en casa que aseguren la continuidad del servicio educativo y las buenas relaciones laborales entre los miembros de la organización.

En el Perú, Bada et al. (2020) sostiene que en la actualidad en las diferentes instituciones educativas públicas del país se evidencia un clima institucional negativo en el que predominan conflictos laborales causado por las debilitadas relaciones interpersonales entre directivos y docentes y entre los mismos docentes debido a la ineficacia de la práctica de liderazgo pedagógico institucional en la educación básica regular. Vela et al. (2020) sostiene que una garantía o ventaja para el desarrollo de las instituciones educativas en el Perú lo representa, asumir de forma responsable, eficiente y comprometidas prácticas de liderazgo pedagógico que fomenten una educación de calidad basada en un enfoque de desarrollo sostenible. Castillo et al. (2019) sostienen que, en las organizaciones, el gerente o el director se encarga de la gestión y puesta en práctica de una serie de actividades institucionales en las que el tipo o estilo de liderazgo ejercido puede afectar en el clima, la calidad y la excelencia del servicio

recibido por parte del colaborador y del cliente de la organización. Por su parte Arana y Coronado (2017) indican que el liderazgo asumido por el director influye en la generación de condiciones óptimas para el trabajo y el buen desempeño de los docentes y de los estudiantes.

La Institución Educativa N°86548 “José María Velaz”, Pichiu ubicada en el distrito de Pamparomás, provincia de Huaylas que en los últimos años ha ido experimentando mejoras en la gestión administrativa y calidad educativa ofrecida a la comunidad de este distrito en la formación escolar en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria. Sin embargo, pese a ser una institución educativa pequeña y a pesar de evidenciarse mejoras a nivel de las condiciones de trabajo en los aspectos de infraestructura física, tecnológica, de la convivencia y relaciones humanas, entre otras, aún se perciben dificultades en el clima institucional debido a algunas diferencias y conflictos interpersonales entre los mismos docentes y las autoridades de la escuela relacionadas con la baja percepción del rol del líder asumido por el director de la institución educativa.

Es a partir de esta realidad que existe el interés por desarrollar el estudio partiendo de la siguiente pregunta o problema de investigación: ¿Qué relación existe entre liderazgo y clima institucional en la IE N° 86548 “José María Velaz” Pichiu, 2021?

La importancia o justificación radica en que socialmente ayudó, a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu, se tendrán docentes más comprometidos con su labor que desempeñan a favor de la educación, producirá una mayor satisfacción de los docentes, así como de los estudiantes. Desde un aspecto metodológico se diseñaron dos instrumentos de medición para recoger datos de las variables de estudio, los cuales serán producto del proceso de operacionalización de las mismas y de validez y de confiabilidad estadísticas que garanticen su correcta aplicación a la muestra del presente estudio.

Para el propósito de nuestra investigación, se consideraron como objetivo general: Determinar la relación que existe entre liderazgo y clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021; y, como objetivos específicos: Describir el nivel de liderazgo, describir el nivel de clima institucional, determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional, determinar la relación que existe entre el liderazgo estratégico y el clima institucional, determinar la relación que existe entre el liderazgo comunitario y el clima institucional.

Las hipótesis planteadas en esta investigación, consideró: la hipótesis general, **H_i**: Existe relación ($r_{xy} \neq 0$) significativa ($t_{cal} > t_{tab}$) entre liderazgo y clima institucional de la I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu, 2021. Y, como hipótesis específicas: **H_{i1}**: Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional, **H_{i2}**: Existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y el clima institucional, **H_{i3}**: Existe relación significativa entre el liderazgo comunitario y el clima institucional.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los antecedentes de estudios o evidencia empírica relacionada con la investigación, an nivel internacional, se encontraron las investigaciones realizadas por, Martínez (2018), quien concluye que el 80% de los docentes encuestados opinan sobre el liderazgo que están de acuerdo que los directivos toman decisiones sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes y el 70% de los docentes mencionan sobre el clima organizacional que están de acuerdo porque reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

Montes (2018), quien concluye que el 74% evidencian la percepción de un liderazgo liberal y el 83% de los encuestados manifiestan percibir un clima organizacional adecuado, con una relación significativa de 0,00005 entre las variables.

Contreras y Jiménez (2016), quien concluye que el 42,7% de los encuestados opinan que el liderazgo es deseable en la institución y el 31% opinan que el clima organizacional es alto, con una relación significativa moderada de 0,528 entre ambas variables del colegio de Cundinamarca.

A nivel nacional, se encontraron las investigaciones realizadas por, Rojas (2021), quien concluye que el liderazgo transformacional se relaciona con el clima institucional en la institución educativa N° 10063, Cruz de Yanahuanca, Penachi-Salas, 2020, con un coeficiente de correlación r de Spearman ($r = 0,684$).

Puerta (2021), quien concluye que el 89,5% opinan que el liderazgo transformacional siempre se practicó y el 57,9% siempre se practicó el clima orientado a la productividad y rendimiento, lo cual existe una correlación moderada de 0,491 entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa César Vallejo, Amazonas.

Grandez (2019), quien concluye que el liderazgo se relaciona significativa y positiva con el clima institucional del centro de educación básica alternativa – Serafín Filomeno – Moyobamba, Región San Martín, 2018; obteniendo un grado de correlación moderada de 0,662 con un valor p-valor ($0,000 \leq 0,05$) rechazándose la hipótesis nula.

Humpiry (2019), quien concluye que el 23,6% del personal manifestó que el liderazgo estratégico es el que predomina sobre el liderazgo pedagógico y comunitario y el 72,5% manifestó que el clima organizacional es regular, lo cual existe un grado de relación entre ambas variables ya que p-valor menor que 0,05 (0,008) de la institución educativa San Luis Gonzaga del Distrito de Socobaya.

Cuno (2018), quien concluye que el 49% de los encuestados perciben que el liderazgo del director es de tipo generativo punitivo y el 62% manifiestan que su clima institucional es de nivel bueno ya que juega un papel importante en la institución, fortalecida con la motivación, identidad, comunicación, estructura e innovación.

Salvador (2017), concluyó que se presenta una correlación significativa ($p = 0.000$) positiva moderada ($\rho=0,597$) que permitieron comprobar que en una organización de cobranza se presenta una asociación entre liderazgo y clima.

A nivel local, Morillo (2020), concluyó que, según los docentes de una institución educativa, el liderazgo presenta un nivel alto en un 63,33%; así como la relación es significativa ($r_{xy}=0,74$) entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en una institución educativa.

Castillo et al. (2019), concluyeron que, según los trabajadores de una organización de salud, el nivel del liderazgo de presenta un nivel medio en un 50%, así como se demostró que el liderazgo presenta una relación significativa ($p = 0.000$) con el clima de la organización, siendo la correlación de tipo positiva moderada.

De las teorías que fundamentan la presente investigación, de acuerdo a la presentación de las variables, se ha considerado:

El liderazgo, es definida por Chiavenato (2014) como una forma de poder organizacional ejercido por una persona que es capaz de generar relaciones de influencia, de persuasión, de comunicación, de cambio y transformación entre sus seguidores o colaboradores. En estas relaciones existen dos componentes: la persona que ejerce el poder o la influencia hacia otros que es desempeñada o asumida por el líder, que muchas veces ocupa el rol de gerente o directivo de la organizacional; y, los sometidos o dependientes, que en un contexto actual es asumido por las personas que están bajo el control o la supervisión o colaboración con el líder. Robbins y Judge (2013) afirman que el liderazgo es una competencia o habilidad gerencial desarrollada por la persona que dirige a un grupo de trabajo, competencia reflejada en la capacidad y actitud para influir en el comportamiento y desempeño de sus colaboradores para orientarlos a trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos y metas trazadas por la organización. Newstron (2011) destacan que mediante el liderazgo como proceso para direccionar a las personas se apunta hacia el logro y motivación de trabajar con optimismo y entusiasmo para alcanzar aquellas metas, indicadores u objetivos estratégicos que persigue la organización.

Contreras (2016) destaca que, en las organizaciones educativas, desde una perspectiva pedagógica, el líder directivo es capaz de transformar las condiciones de la institución educativa para mejorar el funcionamiento de la institución educativa, mejorar el clima institucional, fortalecer la calidad del servicio educativo y garantizar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Del mismo modo, Rodríguez et al. (2020) destacan que, en las organizaciones, el líder es la persona que posee las competencias de persuasión e influencia que les permiten realizar una gestión adecuada de las situaciones presentes, futuras e inciertas de la organización para obtener de ellas un mejor aprendizaje y mejores beneficios que favorezcan a la organización y a sus miembros en su conjunto.

Como dimensiones del presente estudio, de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones educativas ha de considerarse al liderazgo pedagógico, el estratégico y el comunitario.

Medina y Gómez (2014) sostienen que el liderazgo pedagógico es ejercido por el director y su equipo directivo en una organización escolar y cuyas decisiones incentivan e impulsan a la comunidad educativa a desarrollar una nueva cultura corporativa orientada a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y del servicio educativo ofrecido a la comunidad a partir del diseño efectivo de programas de innovación y de mejora de las instituciones escolares. Del mismo modo. Por su parte, Atoche et al. (2016) afirma que a través del liderazgo pedagógico se contribuye a no solo a motivar a los docentes a mejorar la calidad de las prácticas educativas, sino a aportar con su desempeño a mejorar la calidad global de las instituciones escolares. Por su parte, Benavides et al. (2019) señalan que el director de las instituciones educativas que asumen el rol de líder pedagógico debe ser capaz de afrontar situaciones de la vida escolar tanto en contextos normales de enseñanza como en situaciones de incertidumbre donde debe ser capaz de adecuarse y hacer capaz de adecuar a sus colaboradores a estos cambios; por ello ha de poseer las competencias para tomar decisiones oportunas y efectivas de acuerdo a la realidad educativa, disposición para mejorar y aprender de forma permanente, habilidades para negociar, conciliar y resolver conflictos, capacidad para innovar y transformar la realidad educativa, capacidad para dirigir equipos humanos de trabajo, resolución de problemas, entre otros. Asimismo, Vela y Villalba (2019) destacan que en la actualidad la visión del liderazgo pedagógico en las escuelas no debe ser reducido solo a los aprendizajes escolares, sino más bien debe contemplar los diferentes aspectos de la gestión de las instituciones educativas contempladas por las disposiciones del Ministerio de Educación. Finalmente, el Ministerio de Educación (MED) (2014) destaca que el liderazgo pedagógico en relación a sus prácticas y desempeños implica la puesta en práctica de dos competencias: la primera, referida a la conducción de la planificación institucional la misma que se realiza a partir del conocimiento y dominio de los procesos de aprendizaje, la comprensión de la dinámica y clima en la escuela y de los atributos de los estudiantes y del escenario educativo; y, la segunda, que

comprende la formulación y diseño de instrumentos de gestión educativa, elaboradora partir del diagnóstico de la realidad institucional educativa y el establecimiento de metas o resultados de aprendizaje esperados. En el presente estudio, el liderazgo pedagógico se medirá a partir del análisis del rol del director en la planificación de actividades académicas y en la generación de espacios de participación en las instituciones educativas.

Medina y Gómez (2014) sostienen que el liderazgo estratégico es ejercido por el director y su equipo directivo quienes son los responsables de cumplir con la estrategia organizacional para el desarrollo de la organización educativa en su conjunto que comprende las actividades de organización educativa de acuerdo al diseño organizativo de la institución considerando los puestos y funciones de los integrantes del equipo directivo, administrativo y docente de la institución escolar, las actividades de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica de acuerdo a los perfiles de egreso, áreas curriculares, competencias generales de los estudiantes por niveles y por áreas curriculares y la gestión académica de las áreas curriculares; y, las actividades de acompañamiento pedagógico que comprenden las acciones de supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes que forman parte de la plana educativa institucional. Wati & Kamis (2019) destacan que el impacto del liderazgo estratégico en el clima institucional se orienta a estimular y motivar al cuerpo docente a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza aprendizaje, promover la inclusión educativa desde un enfoque de diversidad y fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal directivo de la institución educativa. Además comprende una serie de acciones educativas orientadas a generar cambios de conductas en los actores o agentes educativas involucradas con el sistema educativo como las instituciones del estado, instituciones de la sociedad civil, de la empresa privada, iglesias, entre otras.

Por su parte, Alvarez & Gonzáles (2013) y Vélez et al. (2019) señalan que el liderazgo comunitario ejercido por el director y le permite posicionarse al directivo escolar dentro de comunidad interviniendo o participando de forma activa en las decisiones políticas y sociales a nivel de la comunidad en general, pues de acuerdo

a las políticas públicas puede ser elegido a formar parte del equipo de profesionales encargados de participar en presupuestos públicos a nivel local, regional y nacional

El Ministerio de Educación (MED) (2014) destaca que el liderazgo comunitario en las instituciones educativas está vinculada al dominio 3 del marco del buen desempeño docente que establece que la institución educativa ha de fomentar la participación de los actores de la comunidad educativa en la gestión escolar a partir de su intervención, apoyo y colaboración en las actividades de formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en sus diferentes etapas de construcción, implementación y evaluación, así como en el aporte en la construcción de un clima positivo a nivel interno y externo de las escuelas que comprenda el respeto a la comunidad, a sus costumbres, a su diversidad, a sus recursos y la valoración de la contribución de las familias en los aprendizajes logrados por los estudiantes.

En el presente estudio, el liderazgo comunitario se midió a partir de las actividades de gestión comunitaria que establece la escuela con los actores educativos y las actividades de involucramiento de la comunidad educativa con las familias e instituciones locales.

El estudio del liderazgo se encuentra dentro de la teoría del comportamiento organizacional debido a que las personas, los grupos o equipos de trabajo integrantes de la estructura organizativa generan un impacto positivo o negativo que dinamiza la naturaleza, funcionamiento y desarrollo global de la organización (Álvarez, 2018).

El clima institucional, según Chiavenato (2019) es definido como las percepciones que los colaboradores desarrollan respecto a los atributos físicos como la infraestructura, equipamiento tecnológico; psicológicos como las relaciones humanas en el trabajo y organizacionales referido a la normatividad, prácticas de gestión, diseño, organización y evaluación del desempeño y resultados organizacionales. Ruiz et al. (2017) sostiene que el espacio o ambiente en el cual las personas realizan sus actividades laborales y en la cual conviven diariamente para realizar estas actividades de acuerdo a la estructura organizacional es lo que

se conoce como ambiente de trabajo, clima institucional o atmosfera organizacional. Por su parte, Uribe (2015) destaca que el clima en las instituciones u organizaciones comprende una serie de atributos o rasgos peculiares de las organizaciones que son percibidas y valoradas por sus miembros, siendo esta percepción relativa temporalmente y ejercer influencia positiva, negativa o indiferente en el comportamiento humano o en las relaciones interpersonales entre sus miembros. Pedraza (2018) destaca que el estudio del clima institucional es de gran relevancia en la gestión del talento humano debido a que para los colaboradores representa una necesidad y una motivación para el trabajo contar con un ambiente o clima favorable donde puedan desarrollar sus actividades laborales e interactuar con sus compañeros de trabajo para cumplir con las exigencias de la organización y desarrollarse profesionalmente y para la organización es importante generar un clima institucional que facilite las condiciones óptimas para que sus colaboradores se desempeñen en forma eficiente, eficaz y efectiva para ser más productivos y competitivos en su trabajo.

Según la teoría de Litwin & Stringer, (1978) para el estudio del clima en las organizaciones se proponen como dimensiones a: la estructura que comprende las percepciones de los colaboradores en relación al marco normativo y reglamentario que regula el desempeño laboral; el empowerment o responsabilidad referido a la valoración de los colaboradores respecto a su capacidad para tomar decisiones en sus actividades laborales; recompensas referido a la valoración de los colaboradores respecto al sistema de recompensas e incentivos que la organización le otorga por el desempeño mostrado en el desarrollo de sus actividades laborales; desafío referido a la valoración de los colaboradores respecto a los retos que demanda el desarrollo de las tareas y funciones en el trabajo; relaciones referido a la valoración de los colaboradores respecto a las interacciones o relaciones interpersonales entre los miembros de la organización: entre los colaboradores y los directivos y entre los mismos colaboradores para consolidar un ambiente agradable en el trabajo; cooperación referido a la valoración de los colaboradores respecto al grado de apoyo y colaboración entre los directivos y miembros de la organización; énfasis en el apoyo mutuo referido a la valoración de los colaboradores respecto al interés de la organización por trabajar en equipo para

alcanzar los estándares de rendimiento previstos a nivel gerencial y operativo; los conflictos referido a la valoración de los colaboradores respecto a cómo la organización percibe las diferencias de opinión de sus miembros y cómo emprende acciones para negociar, conciliar y resolver los conflictos o problemas que se presentan dentro del ambiente de trabajo; y, por último la identidad referido a la valoración de los colaboradores de sentirse parte de la organización y de compartir su cultura, sus valores, su misión, visión y valores.

En el presente estudio se ha considerado como dimensiones del clima institucional: el conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. En primer lugar, el conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, definido por Pedraza (2018), quien sostiene que esta dimensión hace referencia a la generación de un ambiente de trabajo caracterizado por el conocimiento de las características individuales y grupales de los integrantes de la organización, el respeto a sus diferencias individuales, culturales, profesionales. Para Nunyuia (2018), el rol del líder en las instituciones educativas es fundamental para la valoración y respeto a la diversidad e inclusión en la institución educativa, valoración que ha de ser gestionada tanto en los procesos administrativos, académicos y de gestión comunitaria. En el presente estudio esta dimensión se analizará de acuerdo a la valoración del conocimiento profesional y actitudinal del equipo de trabajo de la institución educativa, el respeto a la formación, nivel profesional y diversidad cultural del equipo humano de trabajo de la institución educativa. En segundo lugar, las relaciones interpersonales. Pedraza (2018) sostiene que las relaciones interpersonales son las interacciones que establecen unas personas con otras para tratar asuntos familiares, sociales, laborales, educativos o ciudadanos. Estas relaciones dependen mucho de las posturas, puntos de vista o modos de ver el mundo de las personas y necesitan ser desarrolladas en un ambiente de respeto, cordialidad y en el caso de existir contradicciones también debe estar supeditado al respeto a la libertad de opinión. En el presente estudio esta dimensión se analizará de acuerdo a la valoración del estilo, formas y efectividad de la comunicación establecida a nivel de la organización, las relaciones humanas establecidas entre los colaboradores con

el equipo directivo de la institución educativa y entre el equipo directivo de la institución educativa con sus colaboradores y la valoración de la práctica de valores que se ejercita en la institución educativa que contribuyen a configurar el ambiente de trabajo propio de la organización escolar. En tercer lugar, la resolución de conflictos. Nunyuia (2018) sostiene que es muy común que en las organizaciones se presenten conflictos debido a las diferencias existentes en torno a la estructura y jerarquía organizacional, situación que también es evidente en la escuela donde suelen presentarse conflictos entre el cuerpo docente o administrativo con el equipo directivo de la institución educativa. Para Uribe (2015), los conflictos por lo general ocurren en las organizaciones debido al incumplimiento de normas, las cuales son muchas veces sancionadas por la gerencia. Lo mismo ocurre en las escuelas. Robbins y Judge (2013) entienden a la resolución del conflicto como el proceso mediante el cual las partes involucradas en un problema llegan a un acuerdo o consenso para dar solución a esa situación controversial o dificultad presentada que puede perjudicar su relación comercial interinstitucional, financiera, etc. En el presente estudio esta dimensión se analizará de acuerdo a la valoración respecto a la capacidad de escucha y autocontrol del directivo y miembros de la organización, así como del conocimiento y práctica de estrategias para resolución de conflictos.

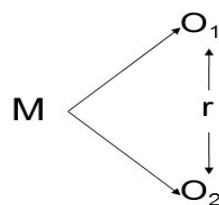
Osama et al. (2018) destaca que el estudio de la relación entre el liderazgo en las instituciones escolares y el clima resulta ser de interés en la gestión del talento humano debido a que un liderazgo participativo que promueve el desarrollo de las actividades pedagógicas, de gestión administrativa y de gestión comunitaria en términos de calidad y excelencia educativa, influye en la generación de un ambiente saludable, amigable y óptimo para el desarrollo de las actividades educativas y el fortalecimiento de la identidad y satisfacción de los miembros de la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Por el enfoque o paradigma, la investigación es cuantitativa. Hernández y Mendoza (2018) refieren que este tipo de estudio se caracteriza por realizar una medición de los aspectos o variables aplicando métodos de cálculo matemático y estadístico para la obtención de los resultados de la investigación.

El diseño de la investigación es definido por Hernández et al. (2017) como el esquema, pauta o estrategia que el investigador aplica para resolver el problema de estudio de acuerdo a la naturaleza de este: si es experimental o no. El tipo de diseño que se utilizó es de tipo no experimental, correlacional. Hernández et al. (2014) señalan que el diseño no experimental es aquel en el que el investigador solo observó y recogió de manera directa datos de relacionados con los objetos de medición del estudio, sin aplicar métodos de modificación o alteración en el comportamiento de las variables. hace referencia a la estrategia adoptada por el investigador para dar respuesta o solución a la problemática identificada a una realidad. Del mismo modo, Hernández y Mendoza (2018) refieren que el diseño es correlacional o asociativo en la medida que se orientó a la medición del grado de asociación estadística entre las variables de medición a través de la aplicación de prueba de hipótesis y coeficientes de correlación.



Dónde:

M: Muestra (Trabajadores de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021).

O₁: Medición de Liderazgo

O₂: Medición de Clima institucional

r: Relación entre variables.

3.2. Variables

V₁: Liderazgo

Definición conceptual. -

Es una forma de poder organizacional ejercido por una persona que es capaz de generar relaciones de influencia, de persuasión, de comunicación, de cambio y transformación entre sus seguidores o colaboradores (Chiavenato, 2014).

Definición operacional. -

Es el proceso de influencia educativa ejercida por el director que comprende la medición de las dimensiones liderazgo pedagógico, liderazgo estratégico y liderazgo comunitario, las cuales se midieron a través de un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Escala de Likert Siempre (3), A veces (2), Nunca (1).

V₂: Clima institucional

Definición conceptual. -

Percepción que los colaboradores desarrollan respecto a los atributos físicos como la infraestructura, equipamiento tecnológico; psicológicos como

las relaciones humanas en el trabajo y organizacionales referido a la normatividad, prácticas de gestión, diseño, organización y evaluación del desempeño y resultados organizacionales (Chiavenato, 2019).

Definición operacional. –

Percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos, las cuales se midieron a través de un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Escala de Likert Siempre (3), A veces (2), Nunca (1).

3.3. Población, muestra y muestreo

Para el presente trabajo de investigación se trabajó con una población N= 33 miembros de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021. Hernández y Mendoza (2018) afirman que la población se conforma por personas, datos, entidades, grupo de entidades, fenómenos o eventos que han de ser objetos de medición cuantitativa o cualitativa. En la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021 labora el siguiente personal.

Tabla 1

Personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021

Población	Total
Director	1
Personal Jerárquico	3
Administrativos	2
Docentes	27
Total	33

Fuente: CAP de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021

La muestra de investigación es no probabilística y censal, que según Hernández et al. (2017) es aquella que es producto de la decisión técnica asumida por el investigador para su elección se realizó

de acuerdo a las características del escenario de estudio y a los objetivos del mismo. En la presente investigación, la muestra fue censal, que para Hernández et al. (2014) es aquella en donde $N = n = 33$, es decir la población al ser pequeña en cantidad de participantes fue equivalente a la muestra de estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó la encuesta como técnica para el desarrollo del estudio, que según Hernández et al. (2014) es una técnica de gran utilidad y uso en la investigación por orientarse a indagar las percepciones, valoraciones o juicios de unidades muestrales respecto al comportamiento de una o más variables de estudio. En la presente investigación se recogió información directa del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021.

Como instrumentos de recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios estructurados: el primero que medirá el liderazgo y contiene 17 preguntas; el segundo medirá el clima institucional y contiene 16 preguntas. Ambos instrumentos se diseñaron con respuestas en Escala de Likert Siempre (3), A veces (2), Nunca (1). Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el cuestionario es un instrumento que contiene una serie de preguntas que han sido diseñadas de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio.

La validez de los instrumentos de investigación, en este caso de los cuestionarios estructurados, se realizó a través del juicio o evaluación de expertos, siendo estos: un metodólogo (docente de la experiencia curricular) y dos maestros en gestión del talento humano. La validación de los instrumentos se realizó a través de una la matriz de validación proporcionada por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La confiabilidad de los instrumentos de investigación se calculó a partir de la aplicación de una prueba piloto a los miembros de una comunidad

educativa con atributos similares a la muestra del presente estudio. Los resultados de la prueba piloto fueron sometidos a la aplicación del alfa de Cronbach, cuyos resultados mostraron que ambos instrumentos son fiables o aceptables para ser aplicados a la muestra de estudio. El cuestionario estructurado para medir la variable liderazgo tiene un $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,8529$, y para el segundo cuestionario que mide la variable clima institucional, se obtuvo un $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,8576$.

3.5. Procedimiento

En el presente estudio se aplicaron los procedimientos científicos y metodológicos para recolectar la información que comprendió el diseño de los instrumentos que fueron aplicados a la muestra de estudio. Del mismo modo para la recolección de datos se coordinará con la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – para que autorice la aplicación de los cuestionarios al personal de su institución educativa. El documento de aceptación de la aplicación de los instrumentos se encuentra en los anexos del informe de investigación.

3.6. Método de análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizaron el software IBM SPSS v. 25 en español y la hoja de cálculo Excel (Hernández y Mendoza, 2018).

Para el análisis de datos se emplearon los estadísticos inferenciales. En primer lugar, se utilizó el método de Pearson (r_{xy}) para comprobar el grado de asociación entre liderazgo y clima institucional y entre las dimensiones del clima institucional y el liderazgo; y, para el cálculo de la significatividad de la correlación se empleó la prueba “t” Student (t_{cal}).

Pivots:

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum xy}{n} - \bar{x}\bar{y}}{S_x S_y} \quad ; \quad t_{cal} = \frac{r_{xy} - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{n - 2}}}$$

Además, se empleó el método interpretativo para la formulación de la discusión y elaboración de conclusiones.

3.7. Aspectos éticos

La ética en la investigación, según UNESCO (2004) es el estudio de la conducta responsable asumida por el investigador cuando desarrolla actividades orientadas a generar, desarrollarlo transferir conocimiento científico.

Como todo proceso de investigación en la universidad, en la sociedad y en la comunidad científica exigió de la práctica de una conducta ética o conducta responsable que certifique la honestidad del investigador. En este sentido, de acuerdo a las normas institucionales de investigación a nivel de posgrado de la Universidad César Vallejo, se aplicó de manera rigurosa el método científico en las diferentes etapas de planeación y ejecución del estudio, se respetó el criterio de autoría de las fuentes de información consultadas, se aplicó la objetividad en la presentación de la información estadística, la veracidad en la presentación y comunicación de los hallazgos científicos del estudio.

IV. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la relación que existe entre liderazgo y clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 1

Correlación entre las variables liderazgo y clima institucional

H₀: No existe correlación significativa entre el liderazgo y el clima institucional

Correlación de Pearson	Nivel de significancia	Grado de libertad	T Student
0.555	0.05	32	$t_{cal}= 3.71$ $t_{tab}=1.99$

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: En la tabla 1, se tiene que $r_{xy}=+0.555$ lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación buena, además aplicando la prueba de “t” de Student, se obtuvo $t_{cal}=3.71 > t_{tab}=1.99$, lo cual indica que la correlación existente es significativa entre las variables liderazgo y clima institucional.

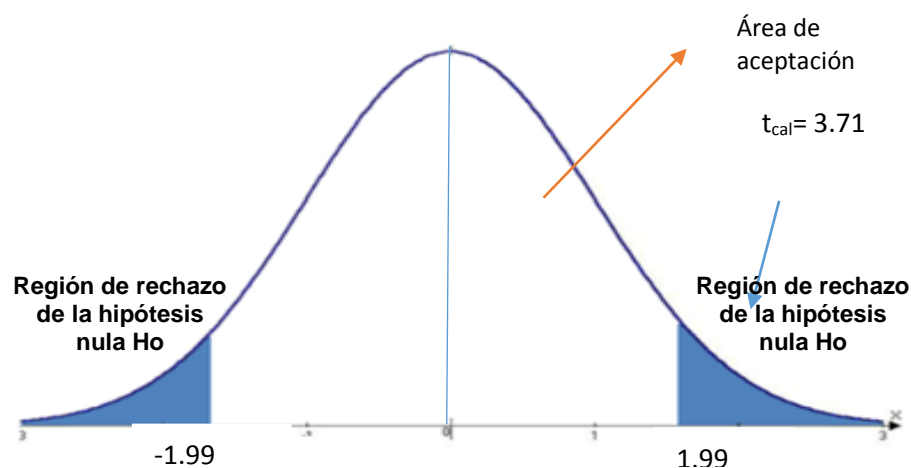


Figura 1. Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la hipótesis de investigación

Descripción estadística: De la figura 1, como T Student por fórmula (3.71) es mayor a $t_{tab}=1.99$, con 32 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis de investigación: Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

De los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Describir el nivel de liderazgo en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 2

Distribución de frecuencias del nivel de liderazgo en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Nivel		f	%
Deficiente	[17 – 27]	9	26.2%
Regular	[28 – 39]	16	48.1%
Bueno	[40 – 51]	8	25.7%
Total		33	100%

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: De la tabla 2 de la muestra encuestada, se observa que de los 33 encuestados, el 48,1% manifiestan que el liderazgo se ubica en un nivel regular, el 26,3% deficiente y 25,7% en el nivel bueno.

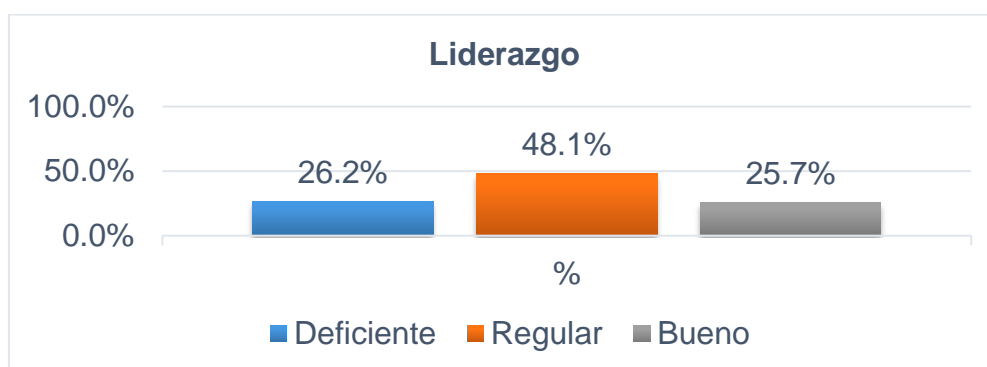


Figura 2. Distribución de la frecuencia del nivel de liderazgo en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Descripción estadística: De la figura 2, se observa que de los 33 encuestados, 16 de ellos que representan el 48,1% manifiestan que el liderazgo se ubica en un nivel regular, mientras que 9 de ellos, los cuales representan el 26,2% indicaron que se encuentran en un nivel deficiente y 8 de ellos, los cuales representan el 25,7% indicaron que el liderazgo se encuentra en el nivel bueno. Los resultados muestran que el liderazgo se encuentra entre un nivel deficiente a regular.

Objetivo específico 2: Describir el nivel de clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 3

Distribución de frecuencias del nivel de clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Nivel		f	%
Deficiente	[16 – 26]	8	24.4%
Regular	[27 – 37]	19	57.8%
Bueno	[38 – 48]	6	17.8%
Total		33	100%

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: De la tabla 3 de la muestra encuestada, se observa que de los 33 encuestados, el 57,8% manifiestan que el clima institucional se ubica en un nivel regular, el 24,4% deficiente y 17,8% en el nivel bueno.

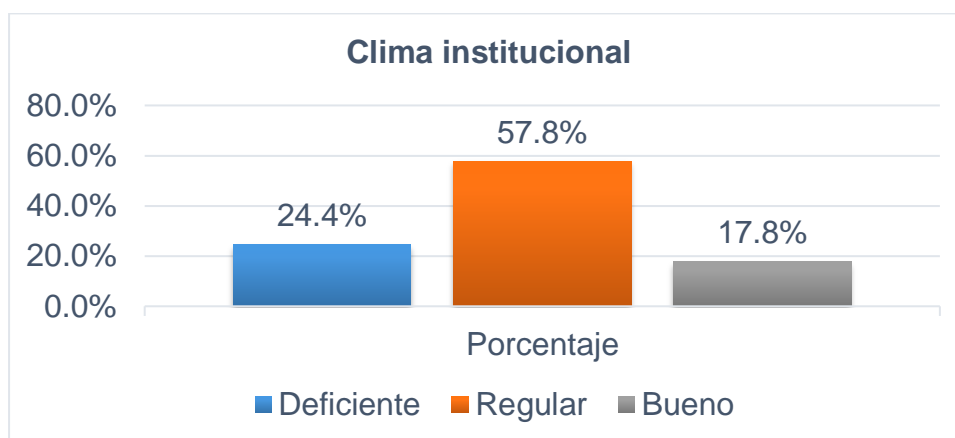


Figura 3. Distribución de la frecuencia del nivel de clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Descripción estadística: De la figura 3, se observa que de los 33 encuestados, 19 de ellos que representan el 57,8% manifiestan que el clima institucional se ubica en un nivel regular, mientras que 8 de ellos, los cuales representan el 24,4% indicaron que se encuentran en un nivel deficiente y 7 de ellos, los cuales representan el 17,8% indicaron que el clima institucional se encuentra en el nivel bueno. Los resultados muestran que el clima institucional se encuentra entre un nivel deficiente a regular.

Objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 4

Correlación entre la dimensión liderazgo pedagógico y la variable clima institucional

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021			
Correlación de Pearson	Nivel de significancia	Grado de libertad	T Student
0.427	0.05	32	$t_{cal}= 2.63$ $t_{tab}=1.99$

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: En la tabla 4, se tiene que $r_{xy}=+0.427$ lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación moderada, además aplicando la prueba de “t” de Student, se obtuvo $t_{cal}=2.63 > t_{tab}=1.99$, lo cual indica que la correlación existente es significativa entre la dimensión liderazgo pedagógico y el clima institucional.

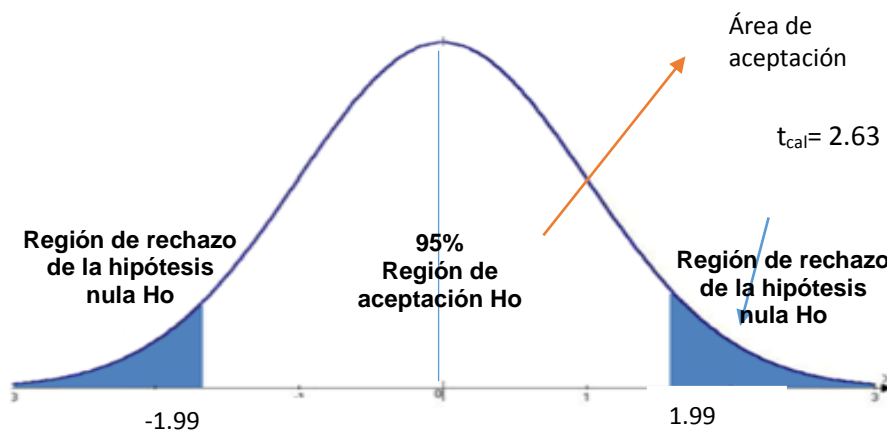


Figura 4. Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica.

Descripción estadística: De la figura 4, como T Student por fórmula (2.63) es mayor a $t_{tab}=1.99$, con 32 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis específica de investigación: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo pedagógico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Objetivo específico 4: Determinar la relación que existe entre el liderazgo estratégico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 5

Correlación entre la dimensión liderazgo estratégico y la variable clima institucional

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo estratégico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021			
Correlación de Pearson	Nivel de significancia	Grado de libertad	T Student
0.516	0.05	32	$t_{cal}= 3.35$ $t_{tab}=1.99$

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: En la tabla 5, se tiene que $r_{xy}=+0.516$ lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación moderada, además aplicando la prueba de “t” de Student, se obtuvo $t_{cal}=3.35 > t_{tab}=1.99$, lo cual indica que la correlación existente es significativa entre la dimensión liderazgo estratégico y el clima institucional.

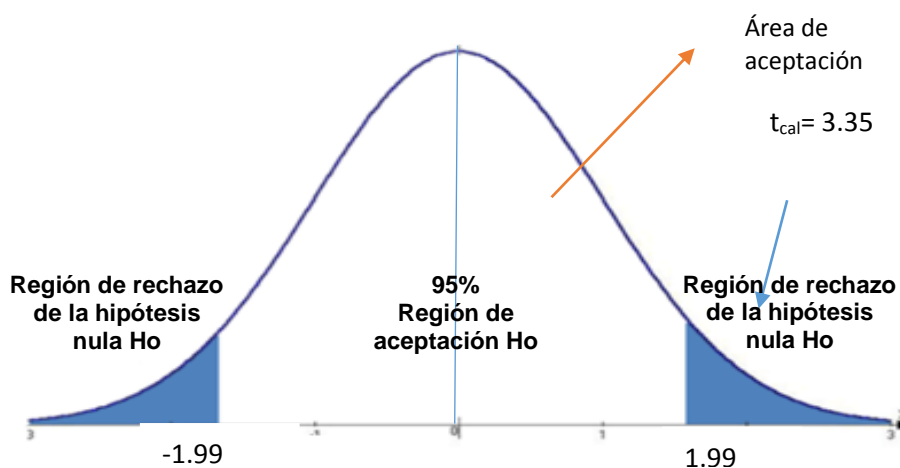


Figura 5. Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la segunda hipótesis específica.

Descripción estadística: De la figura 5, como T Student por fórmula (3.35) es mayor a $t_{tab}=1.99$, con 32 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis específica de investigación: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo estratégico y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Objetivo específico 4: Determinar la relación que existe entre el liderazgo comunitario y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

Tabla 6

Correlación entre la dimensión liderazgo comunitario y la variable clima institucional

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo comunitario y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021			
Correlación de Pearson	Nivel de significancia	Grado de libertad	T Student
0.471	0.05	32	$t_{cal}= 2.97$ $t_{tab}=1.99$

Fuente: Base de datos

Descripción estadística: En la tabla 6, se tiene que $r_{xy}=+0.471$ lo que se interpreta según la tabla de Pearson como una correlación moderada, además aplicando la prueba de “t” de Student, se obtuvo $t_{cal}=2.97 > t_{tab}=1.99$, lo cual indica que la correlación existente es significativa entre la dimensión liderazgo comunitario y el clima institucional.

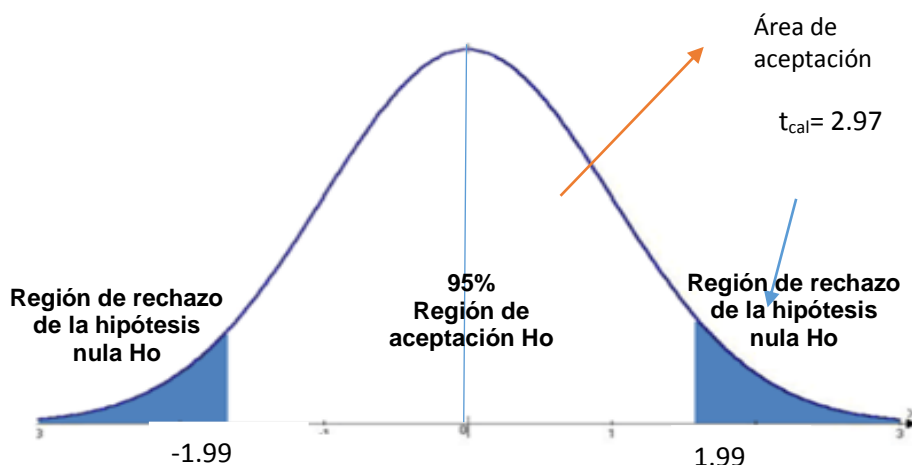


Figura 6. Zona de aceptación probabilística – Curva de Gauss para la primera hipótesis específica.

Descripción estadística: De la figura 6, como T Student por fórmula (2.97) es mayor a $t_{tab}=1.99$, con 32 grados de libertad y se encuentra en el área probabilística de rechazo, rechazamos la hipótesis nula con un nivel de significancia de 0.05 y aceptamos la hipótesis específica de investigación: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo comunitario y el clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados encontrados, considerando los trabajos previos y las teorías que sustentan la investigación se desarrolla la discusión de resultados.

De la tabla y figura N. 1. Se observa que el $r_{xy}=0,555$ lo que indica que existe una correlación positiva, directa y moderada entre el liderazgo y clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021; y, como $t_{cal}=3.71 > t_{tab}=1.99$ entonces la correlación es significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Se confirma así lo sostenido por Robbins y Judge (2013) quienes definen al liderazgo como una competencia o habilidad gerencial desarrollada por la persona que dirige a un grupo de trabajo, competencia reflejada en la capacidad y actitud para influir en el comportamiento y desempeño de sus colaboradores para orientarlos a trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos y metas trazadas por la organización; por otro lado, Chiavenato (2019) define al clima institucional como las percepciones que los colaboradores desarrollan respecto a los atributos físicos como la infraestructura, equipamiento tecnológico; psicológicos como las relaciones humanas en el trabajo y organizacionales referido a la normatividad, prácticas de gestión, diseño, organización y evaluación del desempeño y resultados organizacionales. Estos resultados, se corroboran por Salvador (2017), quien concluyó que se presenta una correlación significativa ($p = 0.000$) positiva moderada ($\rho=0,597$) que permitieron comprobar que en una organización de cobranza se presenta una asociación entre liderazgo y clima. De lo descrito se puede concluir que la correlación entre liderazgo y clima institucional es positiva, directa y regular debido a que el liderazgo no se percibe de forma efectiva en cuanto a su grado de significatividad en la generación de un clima institucional favorable para el desarrollo de la institución educativa.

De la tabla y figura N. 2. de la muestra encuestada, se observa que el 48,1% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021, califican el **liderazgo de regular**; mientras que un 26,2% lo califica de deficiente y el 25,7% lo califica como bueno. Estos resultados se ajustan a lo indicado por Chiavenato (2014) quien sostiene que el liderazgo es una forma de poder organizacional ejercido por una

persona, el director de la institución educativa, que es capaz de generar relaciones de influencia, de persuasión, de comunicación, de cambio y transformación entre sus seguidores o colaboradores, que vendrían a ser los miembros de la comunidad educativa. Estos resultados son confrontados y difieren con los hallazgos de Morillo (2020), quien concluyó que, según los docentes de una institución educativa, el liderazgo presenta un nivel alto en un 63,33%. De lo señalado se puede inferir que el 73% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu valoran el liderazgo de regular a bueno y el 27% como deficiente, esto quiere decir que según la percepción del personal de esta institución educativa se están logrando resultados favorables en cuanto a la actividad y rol del liderazgo en el desarrollo de las actividades estratégicas, pedagógicas y comunitarias de la institución educativa.

De la tabla y figura N. 3. de la muestra encuestada, se observa que el 57,8% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021, califican el **clima institucional de regular**; mientras que un 24,4% lo califica de deficiente y el 17,8% lo califica como bueno. Estos resultados se ajustan a lo indicado por Ruiz et al. (2017) quien sostiene que el espacio o ambiente en el cual las personas realizan sus actividades laborales y en la cual conviven diariamente para realizar estas actividades de acuerdo a la estructura organizacional es lo que se conoce como ambiente de trabajo, clima institucional o atmosfera organizacional; del mismo modo, Uribe (2015) define al clima en las instituciones u organizaciones como una serie de atributos o rasgos peculiares de las organizaciones que son percibidas y valoradas por sus miembros, siendo esta percepción relativa temporalmente y ejercer influencia positiva, negativa o indiferente en el comportamiento humano o en las relaciones interpersonales entre sus miembros. Estos resultados son confrontados y difieren con los hallazgos de Humpiry (2019), quien concluye que el 72,5% manifestó que el clima organizacional es regular. De lo señalado se puede inferir que el 75,6% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu valoran el clima institucional **de regular a buena**; mientras que un 24,4% lo califica de deficiente, esto porque existe una percepción favorable del personal de esta institución educativa del clima institucional en relación al conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos; no

obstante se debe seguir trabajando en mejorar las características del clima institucional en esta institución educativa.

De la tabla y figura N. 4. Se observa que el $r_{xy}=0,427$ lo que indica que existe una correlación positiva, directa y moderada entre la dimensión liderazgo pedagógico y la variable clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021; y, como $t_{cal}=2.63 > t_{tab}=1.99$ entonces la correlación es significativa, por lo que aceptamos la hipótesis específica de investigación. Estos resultados se ajustan a lo indicado por Medina y Gómez (2014) que sostienen que el liderazgo pedagógico es ejercido por el director y su equipo directivo en una organización escolar y cuyas decisiones incentivan e impulsan a la comunidad educativa a desarrollar una nueva cultura corporativa orientada a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y del servicio educativo ofrecido a la comunidad a partir del diseño efectivo de programas de innovación y de mejora de las instituciones escolares. Del mismo modo, Atoche et al. (2016) afirma que a través del liderazgo pedagógico se contribuye a no solo a motivar a los docentes a mejorar la calidad de las prácticas educativas, sino a aportar con su desempeño a mejorar la calidad global de las instituciones escolares. Estos resultados son confrontados y difieren con los hallazgos de Humpiry (2019), quien concluye que existe una relación significativa ($p=0,008$) entre el liderazgo pedagógico y la variable clima institucional. De lo señalado se puede inferir que según el personal de la I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu no se percibe que a un mejor liderazgo pedagógico en esta institución educativa no corresponde un mejor clima institucional, esto debido a las debilidades encontradas en la gestión pedagógica institucional.

De la tabla y figura N. 5. Se observa que el $r_{xy}=0,516$ lo que indica que existe una correlación positiva, directa y moderada entre la dimensión liderazgo estratégico y la variable clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021; y, como $t_{cal}=3.35 > t_{tab}=1.99$ entonces la correlación es significativa, por lo que aceptamos la hipótesis específica de investigación. Estos resultados se ajustan a lo indicado por Wati & Kamis (2019) destacan que el impacto del liderazgo estratégico en el clima institucional se orienta a estimular y motivar al cuerpo docente a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza

aprendizaje, promover la inclusión educativa desde un enfoque de diversidad y fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal directivo de la institución educativa; del mismo modo, Medina y Gómez (2014) sostienen que el liderazgo estratégico es ejercido por el director y su equipo directivo quienes son los responsables de cumplir con la estrategia organizacional para el desarrollo de la organización educativa en su conjunto que comprende las actividades de organización educativa de acuerdo al diseño organizativo de la institución considerando los puestos y funciones de los integrantes del equipo directivo, administrativo y docente de la institución escolar, las actividades de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica. Estos resultados son confrontados y difieren con los hallazgos de Humpiry (2019), quien concluye que existe una relación significativa ($p=0,045$) entre el liderazgo estratégico y la variable clima institucional. De lo señalado se puede inferir que según el personal de la I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu no se percibe que a un mejor liderazgo estratégico en esta institución educativa no corresponde un mejor clima institucional, esto debido a las debilidades encontradas en la gestión estratégica de las actividades institucionales.

De la tabla y figura N. 6. Se observa que el $r_{xy}=0,471$ lo que indica que existe una correlación positiva, directa y moderada entre la dimensión liderazgo comunitario y la variable clima institucional en I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu 2021; y, como $t_{cal}=2.97 > t_{tab}=1.99$ entonces la correlación es significativa, por lo que aceptamos la hipótesis específica de investigación. Estos resultados se ajustan a lo indicado por Alvarez & Gonzáles (2013) y Vélez et al. (2019) quienes sostienen que el liderazgo comunitario ejercido por el director y le permite posicionarse al directivo escolar dentro de comunidad interviniendo o participando de forma activa en las decisiones políticas y sociales a nivel de la comunidad en general, pues de acuerdo a las políticas públicas puede ser elegido a formar parte del equipo de profesionales encargados de participar en presupuestos públicos a nivel local, regional y nacional; del mismo modo, el Ministerio de Educación (MED) (2014) afirma que el liderazgo comunitario se analiza a partir de las actividades de gestión comunitaria que establece la escuela con los actores educativos y las actividades de involucramiento de la comunidad educativa con las familias e

instituciones locales. Estos resultados son confrontados y difieren con los hallazgos de Humpiry (2019), quien concluye que existe una relación significativa ($p=0,034$) entre el liderazgo comunitario y la variable clima institucional. De lo señalado se puede inferir que según el personal de la I.E N° 86548 “José María Velaz” Pichiu no se percibe que a un mejor liderazgo comunitario en esta institución educativa no corresponde un mejor clima institucional, esto debido a las debilidades encontradas en la gestión comunitaria de las actividades escolares que se proyectan hacia la comunidad.

VI. CONCLUSIONES

Después de realizar la discusión del estudio “Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021, se concluye que:

PRIMERA: Existe una correlación positiva, directa, alta y significativa ($r_{xy} = 0,555$ $t_{cal} = 3,71 < t_{tab} = 1,99$) entre el liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021; esto porque el liderazgo es construido de manera organizacional no obstante se tiene que seguir mejorando el clima institucional.

SEGUNDA: El 48,1% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021, califican el liderazgo como regular, el 26,2% califican como deficiente y un 25,7% lo califica como bueno, esto porque existe un buen liderazgo en la institución, no obstante, se tiene que seguir mejorando la planificación de las actividades.

TERCERA: El 57,8% del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021, califican el clima institucional como regular, el 24,4% califican como deficiente y un 17,8% lo califica como bueno, esto porque existe un clima personalizado en las actividades, no obstante, se tiene que seguir mejorando el conocimiento profesional.

CUARTA: Existe una correlación positiva, directa, moderada y significativa ($r_{xy} = 0,427$ $t_{cal} = 2,63 < t_{tab} = 1,99$) entre la dimensión liderazgo pedagógico y el clima institucional del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021; esto porque existe liderazgo pedagógico no obstante se tiene que mejorar la planificación de actividades.

QUINTA: Existe una correlación positiva, directa, moderada y significativa ($r_{xy} = 0,516$ $t_{cal} = 3,35 < t_{tab} = 1,99$) entre la dimensión liderazgo estratégico y el clima institucional del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu -

2021; esto porque existe un buen liderazgo estratégico no obstante se tiene que mejorar las actividades de organización educativa.

SEXTA: Existe una correlación positiva, directa, moderada y significativa ($r_{xy} = 0,471$ $t_{cal} = 2,97 < t_{tab} = 1,99$) entre la dimensión liderazgo comunitario y el clima institucional del personal de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021; esto porque existe un buen liderazgo comunitario no obstante se tiene que seguir mejorando las actividades de involucramiento de la comunidad educativa.

VII. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Las autoridades de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu deben planificar actividades de mejora en relación al liderazgo institucional en sus componentes estratégico, pedagógico y comunitario orientados a fortalecer el clima institucional con la finalidad de generar mejores resultados del liderazgo institucional para la consolidación de un clima institucional que fortalezca el trabajo colaborativo y participativo de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

SEGUNDA: Las autoridades de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu deben planificar actividades de mejora en relación al liderazgo institucional en sus componentes estratégico, pedagógico y comunitario con la finalidad de fortalecer el rol y alcanzar mayores niveles de efectividad, imagen y persuasión del director hacia el personal de esta institución educativa.

TERCERA: Las autoridades de la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu deben planificar actividades de fortalecimiento del clima institucional en sus componentes conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos con el fin de optimizar el clima institucional y mejorar las condiciones de la calidad del servicio educativo.

CUARTA: Al director de la UGEL se recomienda implementar acciones de fortalecimiento del liderazgo institucional en las instituciones educativas de la zona a fin de mejorar el clima institucional en estas instituciones que garanticen la calidad del servicio educativo.

REFERENCIAS

- Álvarez, L. (2018). Reseña de "Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones". *Podium*, 34, 89-92. doi:10.31095/podium.2018.34.7
- Alvarez, D. y Gonzáles, Y. (2013). Participatory budgeting, community leadership and community involvement, pivotal axes for social development: Document review. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5 (1), 99-121. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5123830.pdf>
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, (09), 73-96. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Atoche-Rodríguez, K., Salazar-Pastrana, A., Durán-Pérez, A. (2016). Principals reconstructing their professional performance in elementary education: A participatory contribution with in the educational system in Yucatán, Mexico. *Journal of Behavior, Health & Social*, 8, 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2016.10.001>
- Bada, O., Salas, R.; Castillo, E., Arroyo, E., Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571009>
- Benavides, N., Donoso, S. & Reyes, D. (2019). Directors at chilean public schools seen from a performance framework. *Cadernos de Pesquisa*, 49(173), 130 – 153. <https://www.scielo.br/j/cp/a/wCSxSWTpNMJFj8b74KbnRMG/?lang=en&format=pdf>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. DOI: <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>

Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. (13.^a ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3.^a ed.). McGraw Hill.

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en el colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. [Tesis de maestría. Universidad del Rosario]. Repositorio institucional de la Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Cuno, E. (2018). *El liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa N° - 40139 Andrés Avelino Cáceres Dorregaray del Distrito de Mariano Melgar - 2018*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8057/EDMcuccer2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Gaete, M., Acuña, V. y Ramírez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas*, 19(1), 19-30:

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1767/1130>

Gairin, J. y Mercader, C. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Congreso Internacional EDO.

Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V. y Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 240-249. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>

Grandes, L. (2019). *El liderazgo y clima institucional del centro de educación básica alternativa Serafín Filomeno – Moyobamba, 2018*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45507/Grandez_TLG-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Humpiry, J. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa San Luis Gonzaga del Distrito de Socobaya Arequipa 2018*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10321/EDMhusajr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). McGraw-Hill

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw Hill.

- León, A. (2020). COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 13(2), 114-115. <https://www.redalyc.org/articulo.oad?id=169663817002>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Loaiza, C. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457001>
- López, C. (2019). El liderazgo y la axiología del docente en la Educación Primaria. *Revista Cientific*, 4(12), 240-253. <https://doi.org/10.29394/Scientific>. issn. 2542-2987.2019.4.12.12.240-253
- Martínez, P. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en la U.E. Simón Bolívar*. [Tesis de maestría. Universidad de Barcelona]. Repositorio institucional de la Universidad de Barcelona. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/600/1/TFM-OE-15.pdf>
- Medina, A. & Gómez, R. (2014). The instructional leadership: competencies required to develop improvement programs in secondary education centers. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. 10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127
- Mehdipour, Y & Mohebikia, S. (2019). Participative leadership and organizational effectiveness and efficiency: teachers' opinions. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1), 1 – 13. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1693/1244>
- Ministerio de Educación - MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela. MINEDU. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

- Miras, J. y Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243165542017>
- Montes, M. (2018). *Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018*. [Tesis de maestría. Universidad Católica de Loja]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Loja. <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22733/1/Montes%20Roldan%20Monica%20Beatriz.pdf>
- Morillo, F. (2020). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54468/Morillo_CFS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13.^a ed.). McGraw Hill.
- Nunyua, A. S. (2018). The influence of leadership on school climate: A case of senior High Schools In Hohoe Municipality of Ghana. *Academy of educational leadership Journal*, 22(2), 1528-2643.
- Osama, A., Ayed, Z., & Alaa, E. (2018). The Relationship Between the Leadership Styles and the Organizational Climate in Public Schools in Amman. *Asian Social Science*, 14(12), 97-103. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n12p97>
- Pedraza, N. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9

- Puerta, L. (2021). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa “César Vallejo” - Amazonas*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57882/Puerta_TL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez-Martínez, J., Barajas, L., Betancur, L. y López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia (Generación de contenido impreso n.º 22). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/gclc.15>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, 237-262. DOI: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rojas, S. (2021). *Estilo de liderazgo y clima institucional en la institución educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachi - Salas*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59282/Rojas_CSJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruíz, A., Ruíz, T. y Ruíz, N. (2017). *Test de clima laboral CL-RG*. Universidad César Vallejo.
- Salvador, R. (2017) *Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016*. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8582/Salvador_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sotelo Asef, J., & Figueroa González, E. (2017). The organizational climate and its

- correlation with quality of service in a higher mid-level education institution. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15).<http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>
- Torres, A. (2020). *La relación de liderazgo. Entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana*. [Tesis doctoral. Universidad de Navarra]. Repositorio institucional de la Universidad de Navarra. https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf
- UNESCO (2004). Ética de la Ciencia y la Tecnología. *Boletín Int la UNESCO Educ científica, tecnológica y Ambient*, 39 (3–4).
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El manual moderno.
- Vela, G., Cáceres, T., Vela, A. y Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 375-399. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146025>
- Vela-Quico, G., y Villalba-Condori, K. (2019). Implicit theories of directors in the exercise of pedagogical leadership. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(11), 522-528. <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S11/B108109821119.pdf>
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Business associativity and ambidextrous leadership as generators of innovation. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 51-72
- Wati Osman, N., & Kamis, A. (2019). Innovation Leadership for sustainable organizational climate in Institution of technical and vocational education and training (TVET) in Malaysia. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(1), 522-528. <https://doi.org/10.37134/ajatel>.

ANEXOS

ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Liderazgo	Es una forma de poder organizacional ejercido por una persona que es capaz de generar relaciones de influencia, de persuasión, de comunicación, de cambio y transformación entre sus seguidores o colaboradores (Chiavenato, 2014).	Es el proceso de influencia educativa ejercida por el director que comprende la medición de las dimensiones liderazgo pedagógico, liderazgo estratégico y liderazgo comunitario, las cuales se midieron a través de un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Escala de Likert Siempre (3), A veces (2), Nunca (1).	Liderazgo pedagógico	- Planificación de actividades - Generación de espacios de participación	1 - 3 4	Escala de medición: Ordinal
			Liderazgo estratégico	- Actividades de organización educativa - Actividades de gestión curricular - Actividades de acompañamiento pedagógico	5 6 - 11 12 - 13	Respuestas del tipo Likert Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
			Liderazgo comunitario	- Actividades de gestión comunitaria - Actividades de involucramiento de la comunidad educativa	14 - 15 16 - 17	Nivel de medición: Bueno [40 - 51] Regular [28 - 39] Deficiente [17 - 27]
Clima institucional	Percepción que los colaboradores desarrollan respecto a los atributos físicos como la infraestructura, equipamiento tecnológico; psicológicos como las relaciones humanas en el trabajo y organizacionales referido a la normatividad, prácticas de gestión, diseño, organización y evaluación del desempeño y resultados organizacionales (Chiavenato, 2019).	Percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos, las cuales se midieron a través de un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Escala de Likert Siempre (3), A veces (2), Nunca (1).	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo	- Conocimiento profesional de su equipo de trabajo - Conocimiento actitudinal de su equipo humano de trabajo - Respeto a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo - Respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo	1 2 3 - 4 5 - 6	Escala de medición: Ordinal Respuestas del tipo Likert Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
			Relaciones interpersonales	- Comunicación - Relaciones humanas - Práctica de valores	7 8 9 - 10	Nivel de medición: Bueno [38 - 48] Regular [27 - 37] Deficiente [16 - 26]
			Resolución de conflictos	- Capacidad de escucha - Autocontrol - Estrategias para manejar conflictos - Estrategias para resolver conflictos	11 12 13 14 - 16	

ANEXO 4: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LIDERAZGO

CUESTIONARIO



Estimado amigo, el presente cuestionario con *fin*es académicos, pretende recoger información acerca de cómo es el Liderazgo en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021.

Agradezco, que puedas leer de manera reflexiva cada uno de los ítems y marques con una equis (X) la respuesta que creas conveniente.

V ₁ : LIDERAZGO				
LIDERAZGO PEDAGÓGICO				
N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
1	El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de las competencias pedagógicas del personal docente.			
2	El director de la institución educativa planifica actividades educativas de acuerdo a las políticas educativas nacionales, regionales y locales.			
3	El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.			
4	El director de la institución educativa genera espacios de participación activa de sus docentes y administrativos para colaborar estrechamente en la gestión de las actividades escolares.			
LIDERAZGO ESTRATÉGICO				
N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
5	El director de la institución educativa respeta la jerarquía y funciones que cumple el personal de acuerdo al organigrama y normas de trabajo institucional.			
6	El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de mejora de la gestión curricular que garantizan la calidad del servicio educativo.			
7	El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica de acuerdo a los perfiles de egreso y áreas curriculares.			
8.	El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular orientadas al desarrollo de competencias generales y específicas de los estudiantes por niveles educativos y por áreas curriculares.			
9.	El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas que motivan a los docentes a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza aprendizaje.			

10.	El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de inclusión educativa desde un enfoque de diversidad.			
11.	El director promueve acciones estratégicas para fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal administrativo de la institución educativa			
12.	El director de la institución educativa realiza actividades de acompañamiento pedagógico para garantizar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes escolares.			
13.	El director de la institución educativa realiza actividades de supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes que forman parte de la plana educativa institucional.			

LIDERAZGO COMUNITARIO

N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
14.	El director de la institución educativa en coordinación con el cuerpo docente y estudiantes desarrollan proyectos educativos donde están involucrados otras organizaciones de la comunidad.			
15.	El director de la institución educativa promueve actividades que involucran la participación de los padres de familia en la vida escolar.			
16.	El director de la institución educativa promueve la participación de los docentes en las redes educativas de su ámbito local, provincial, regional y nacional.			
17.	El director de la institución educativa promueve actividades de involucramiento de la comunidad educativa en la problemática social, económica y cultural de la comunidad.			

Dimensiones	Indicadores
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de actividades - Generación de espacios de participación
Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de organización educativa - Actividades de gestión curricular - Actividades de acompañamiento pedagógico
Liderazgo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de gestión comunitaria - Actividades de involucramiento de la comunidad educativa

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO

Título: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021.	
Nombre del Investigador: Sonia Maritza Rodriguez Espinoza	
Variable 1	Liderazgo
Instrumento	Cuestionario de preguntas cerradas
Tipo de respuestas	Escala de Likert: Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
Nro. de ítems	17
Nivel de medición:	Muy malo: [17-30] Malo: [31-43] Deficiente: [44-58] Bueno: [58-71] muy bueno: [71-85]
Validez	A criterio de juicio de expertos: Docente de la asignatura: Dr. Nicolas Alvarez Carrillo. Mg/Dr. Gestión del talento humano.
Confiabilidad	Determinada por la prueba estadística Alfa de Cronbach: $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,85$
Dimensión 1:	Liderazgo pedagógico Nro. De ítems: 4.
Dimensión 2:	Liderazgo estratégico Nro. De ítems: 9.
Dimensión 3:	Liderazgo comunitario Nro. De ítems: 4.

Nivel de Medición:

$$\text{Usar: } w = \frac{R}{k}$$

$$\text{R: Rango: } R = \text{Valor}_{\text{máx}} - \text{Valor}_{\text{min}}$$

K: Número de grupos o niveles de medición

w: Ancho de clase

Ejemplo: Se tiene un instrumento de 17 ítems, con escala de medición ordinal y respuestas del tipo Likert (Siempre (3), A veces (2) y Nunca (1)). Si los niveles de medición son: Muy malo, malo, deficiente, bueno y muy bueno. Establecer los niveles y sus rangos de medición.

Resolución:

$$\text{Valor}_{\text{máx}} = (17)(3) = 51; \text{Valor}_{\text{min}} = (17)(1) = 17 \Rightarrow R = 51 - 17 = 34$$

$$K = 5$$

$$w = \frac{34}{5} = 6,8 \cong 7$$

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO
TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichu - 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas de la variable "Liderazgo pedagógico"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES												
				Siempre (3)	A Veces (2)	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta														
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO													
Liderazgo pedagógico	Liderazgo pedagógico	Planificación de actividades	1. El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de las competencias pedagógicas del personal docente.				X								X												
			2. El director de la institución educativa planifica actividades educativas de acuerdo a las políticas educativas nacionales, regionales y locales.																X		X						
			3. El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.															X					X				
	Liderazgo estratégico	Actividades de gestión curricular	4. El director de la institución educativa genera espacios de participación activa de sus docentes y administrativos para colaborar estrechamente en la gestión de las actividades escolares.																				X				
			5. El director de la institución educativa respeta la jerarquía y funciones que cumple el personal de acuerdo al organigrama y normas de trabajo institucional.																X						X		
				6. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de mejora de la gestión curricular que																			X				

			garantizan la calidad del servicio educativo.																
			7. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica de acuerdo a los perfiles de egreso y áreas curriculares.											X					
			8. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular orientadas al desarrollo de competencias generales y específicas de los estudiantes por niveles educativos y por áreas curriculares.											X					
			9. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas que motivan a los docentes a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza aprendizaje.											X					
			10. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de inclusión educativa desde un enfoque de diversidad.											X					
			11. El director promueve acciones estratégicas para fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal administrativo de la institución educativa.											X					
		Actividades de acompañamiento pedagógico	12. El director de la institución educativa realiza actividades de acompañamiento pedagógico para garantizar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes escolares.											X					
			13. El director de la institución educativa realiza actividades de supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes que forman parte de la plana educativa institucional.									X			X				

	Liderazgo comunitario	Actividades de gestión comunitaria	14. El director de la institución educativa en coordinación con el cuerpo docente y estudiantes desarrollan proyectos educativos donde están involucradas otras organizaciones de la comunidad.															X		
			15. El director de la institución educativa promueve actividades que involucran la participación de los padres de familia en la vida escolar.															X		
		Actividades de involucramiento de la comunidad educativa	16. El director de la institución educativa promueve la participación de los docentes en las redes educativas de su ámbito local, provincial, regional y nacional.						X										X	
			17. El director de la institución educativa promueve actividades de involucramiento de la comunidad educativa en la problemática social, económica y cultural de la comunidad.								X								X	

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



NICOLAS ALVAREZ CARRILLO
DNI: 32736800

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Liderazgo pedagógico"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Liderazgo pedagógico.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

+	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : ALVAREZ CARRILLO NICOLAS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER Y/O DOCTOR EN EDUCACIÓN



DNI: 32736800

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

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

			garantizan la calidad del servicio educativo.													
			7. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica de acuerdo a los perfiles de egreso y áreas curriculares.									X				
			8. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular orientadas al desarrollo de competencias generales y específicas de los estudiantes por niveles educativos y por áreas curriculares.									X				
			9. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas que motivan a los docentes a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza aprendizaje.									X				
			10. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de inclusión educativa desde un enfoque de diversidad.									X				
			11. El director promueve acciones estratégicas para fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal administrativo de la institución educativa									X				
		Actividades de acompañamiento pedagógico	12. El director de la institución educativa realiza actividades de acompañamiento pedagógico para garantizar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes escolares.									X				
			13. El director de la institución educativa realiza actividades de supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes que forman parte de la plana educativa institucional.								X		X			

Liderazgo comunitario	Actividades de gestión comunitaria	14. El director de la institución educativa en coordinación con el cuerpo docente y estudiantes desarrollan proyectos educativos donde están involucrados otras organizaciones de la comunidad.									X			
		15. El director de la institución educativa promueve actividades que involucran la participación de los padres de familia en la vida escolar.									X			
	Actividades de involucramiento de la comunidad educativa	16. El director de la institución educativa promueve la participación de los docentes en las redes educativas de su ámbito local, provincial, regional y nacional.					X					X		
		17. El director de la institución educativa promueve actividades de involucramiento de la comunidad educativa en la problemática social, económica y cultural de la comunidad.								X		X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



DNI: 02855165

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Liderazgo pedagógico"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Liderazgo pedagógico.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

<input checked="" type="checkbox"/>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : CARDOZA SERNAQUÉ MANUEL ANTONIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



DNI: 02855165

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO
TITULO DE LA TESIS: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas de la variable “Liderazgo pedagógico”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre (3)	A Veces (2)	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Liderazgo pedagógico	Liderazgo pedagógico	Planificación de actividades	1. El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de las competencias pedagógicas del personal docente.											X				
			2. El director de la institución educativa planifica actividades educativas de acuerdo a las políticas educativas nacionales, regionales y locales.									X				X		
			3. El director de la institución educativa planifica actividades educativas orientadas a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.								X					X		
		Generación de espacios de participación	4. El director de la institución educativa genera espacios de participación activa de sus docentes y administrativos para colaborar estrechamente en la gestión de las actividades escolares.				X					X			X			
	Liderazgo estratégico	Actividades de organización educativa	5. El director de la institución educativa respeta la jerarquía y funciones que cumple el personal de acuerdo al organigrama y normas de trabajo institucional.									X			X			
		Actividades de gestión curricular	6. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de mejora de la gestión curricular que									X			X			

			garantizan la calidad del servicio educativo.																	
			7. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular en los diferentes niveles de la educación básica de acuerdo a los perfiles de egreso y áreas curriculares.												X					
			8. El director de la institución educativa promueve acciones de gestión curricular orientadas al desarrollo de competencias generales y específicas de los estudiantes por niveles educativos y por áreas curriculares.												X					
			9. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas que motivan a los docentes a practicar de forma eficiente y efectiva las funciones de enseñanza aprendizaje.												X					
			10. El director de la institución educativa promueve acciones estratégicas de inclusión educativa desde un enfoque de diversidad.												X					
			11. El director promueve acciones estratégicas para fortalecer las relaciones humanas con su equipo de trabajo docente y con el personal administrativo de la institución educativa												X					
		Actividades de acompañamiento pedagógico	12. El director de la institución educativa realiza actividades de acompañamiento pedagógico para garantizar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes escolares.											X						
			13. El director de la institución educativa realiza actividades de supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes que forman parte de la plana educativa institucional.									X			X					

	Liderszgo comunitario	Actividades de gestión comunitaria	14. El director de la institución educativa en coordinación con el cuerpo docente y estudiantes desarrollan proyectos educativos donde están involucrados otras organizaciones de la comunidad.														X				
			15. El director de la institución educativa promueve actividades que involucran la participación de los padres de familia en la vida escolar.																X		
		Actividades de involucramiento de la comunidad educativa	16. El director de la institución educativa promueve la participación de los docentes en las redes educativas de su ámbito local, provincial, regional y nacional.							X									X		
			17. El director de la institución educativa promueve actividades de involucramiento de la comunidad educativa en la problemática social, económica y cultural de la comunidad.									X							X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



DNI: 18092486

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Liderazgo pedagógico"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Liderazgo pedagógico.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

<input type="checkbox"/>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : ESPINOZA RODRÍGUEZ OLENKA ANA KATHERINE
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA EN EDUCACIÓN



DNI: 18092486

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

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

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: LIDERAZGO

Base de datos de la muestra piloto: n = 20

BASE DE DATOS: MUESTRA PILOTO																	
VARIABLE 1: LIDERAZGO																	
	Liderazgo pedagógico				Liderazgo estratégico									Liderazgo comunicativo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2	3
2	2	1	1	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	1	2	2
3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	1
4	1	2	3	3	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2
5	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3
6	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2
7	1	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3
8	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1
9	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2
11	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
13	2	2	2	2	1	3	1	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2
14	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2
15	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1
16	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2
17	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3
19	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1
20	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3

Usar: Prueba “Alfa de Cronbach”

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right)$$

$$\alpha_{Cronbach} = 0,8529$$

Habiéndose obtenido un $\alpha_{Cronbach} = 0,8529$ y según la escala, este valor corresponde al rango de bueno [0.6 – 0,8]. Lo que indica que el instrumento es el adecuado para la medición de la variable y puede aplicarse a la muestra en estudio.

$D\sum S_i^2$: Sumatoria de la varianza de los ítems onde: k , es el número de ítems; $\sum S_t^2$:

Sumatoria de la varianza del instrumento

Usar: Prueba “Alfa de Cronbach”

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right)$$

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{17}{17-1} \left(1 - \frac{9,44}{47,8} \right) = \frac{17}{16} (1 - 0,20)$$

$$\alpha_{Cronbach} = (1,06)(0,80)$$

$$\alpha_{Cronbach} = 0,85$$



$D\sum S_i^2$: Sumatoria de la varianza de los ítems donde: k , es el número de ítems;

$\sum S_t^2$: Sumatoria de la varianza del instrumento

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

CUESTIONARIO



Estimado amigo, el presente cuestionario con *fines académicos*, pretende recoger información acerca de cómo es el Clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu – 2021

Agradezco, que puedas leer de manera reflexiva cada uno de los ítems y marques con una equis (X) la respuesta que creas conveniente.

V ₂ : CLIMA INSTITUCIONAL				
CONOCIMIENTO Y RESPETO A SU EQUIPO DE TRABAJO				
N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
1	El director demuestra conocer las competencias profesionales de su equipo de trabajo en la institución educativa.			
2	El director demuestra conocer las actitudes laborales de su equipo de trabajo en la institución educativa.			
3	El director muestra respeto y reconocimiento a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo			
4	El director muestra respeto a las opiniones, peticiones, recomendaciones que realiza su equipo humano de trabajo.			
5	El director muestra respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo.			
6.	El director muestra respeto a todos por igual, evitando hacer diferencias por razones de simpatía, amistad, origen social, creencia religiosa o ideología política.			
RELACIONES INTERPERSONALES				
N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
7.	El director se comunica asertivamente con los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa.			
8	Las relaciones humanas que se establecen al interior de la institución educativa generan un ambiente escolar agradable para directivos, docentes y estudiantes.			

9	En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores desde la dirección y equipo directivo de la escuela.			
10	En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores por parte del personal administrativo y personal docente de la institución educativa.			
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
N°	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN		
		Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
11.	El director y el personal jerárquico demuestran saber escuchar las necesidades y peticiones de administrativos, docentes y estudiantes.			
12.	El director y el personal jerárquico demuestran su capacidad de autocontrol de sus emociones frente a situaciones de incertidumbre o de conflicto que se presentan en la institución educativa.			
13.	Frente a una situación de conflicto, el director trata de encontrar una posición intermedia entre las partes involucradas			
14.	Frente a una situación de conflicto, el director primero analiza las causas del conflicto y reflexiona sobre cómo intervenir en la solución del mismo.			
15.	Frente a una situación de conflicto, el director propone o negocia intenta o propone negociar las posibles soluciones al conflicto.			
16.	Frente a una situación de conflicto, por lo general se resuelven los conflictos de forma pacífica para no perjudicar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.			

Dimensiones	- Indicadores
Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profesional de su equipo de trabajo - Conocimiento actitudinal de su equipo humano de trabajo - Respeto a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo - Respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Relaciones humanas - Práctica de valores
Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de escucha - Autocontrol - Estrategias para manejar conflictos - Estrategias para resolver conflictos

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: CLIMA INSTITUCIONAL

Título: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021.	
Nombre del Investigador: Sonia Maritza Rodriguez Espinoza	
Variable 1	Clima institucional
Instrumento	Cuestionario de preguntas cerradas
Tipo de respuestas	Escala de Likert: Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
Nro. De ítems	16
Nivel de medición:	Muy malo: [16-28] Malo: [29-41] Deficiente: [42-54] Bueno: [54-67] muy bueno: [67-80]
Validez	A criterio de juicio de expertos: Docente de la asignatura: Dr. Nicolas Alvarez Carrillo. Mg/Dr. Gestión del talento humano.
Confiabilidad	Determinada por la prueba estadística Alfa de Cronbach: $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,86$
Dimensión 1:	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo Nro. De ítems: 6.
Dimensión 2:	Relaciones interpersonales Nro. De ítems: 4.
Dimensión 3:	Resolución de conflictos Nro. De ítems: 6.

Nivel de Medición:

$$\text{Usar: } w = \frac{R}{k}$$

$$\text{R: Rango: } R = \text{Valor}_{\text{máx}} - \text{Valor}_{\text{min}}$$

K: Número de grupos o niveles de medición

w: Ancho de clase

Ejemplo: Se tiene un instrumento de 16 ítems, con escala de medición ordinal y respuestas del tipo Likert (Siempre (3), A veces (2) y Nunca (1)). Si los niveles de medición son: Muy malo, malo, deficiente, bueno y muy bueno. Establecer los niveles y sus rangos de medición.

Resolución:

$$\text{Valor}_{\text{máx}} = (16)(3) = 48; \text{Valor}_{\text{min}} = (16)(1) = 16 \Rightarrow R = 48 - 16 = 32$$

$$K = 5$$

$$w = \frac{32}{5} = 6,4 \cong 6$$

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO
TITULO DE LA TESIS: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021


NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas de la variable “Clima institucional”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Siempre	A Veces	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima institucional	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo	Conocimiento profesional de su equipo de trabajo	1. El director demuestra conocer las competencias profesionales de su equipo de trabajo en la institución educativa.				X		X		X		X				
		Conocimiento actitudinal de su equipo humano de trabajo	2. El director demuestra conocer las actitudes laborales de su equipo de trabajo en la institución educativa.								X		X				
		Respeto a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo	3. El director muestra respeto y reconocimiento a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo								X		X		X		
			4. El director muestra respeto a las opiniones, peticiones, recomendaciones que realiza su equipo humano de trabajo.													X	
		Respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo	5. El director muestra respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo.								X		X			X	
			6. El director muestra respeto a todos por igual, evitando hacer diferencias por razones de simpatía, amistad, origen social, creencia religiosa o ideología política.													X	
	Relaciones interpersonales	Comunicación	7. El director se comunica asertivamente con los administrativos, docentes, estudiantes y padres de								X					X	

			familia de la institución educativa.																
		Relaciones humanas	8. Las relaciones humanas que se establecen al interior de la institución educativa generan un ambiente escolar agradable para directivos, docentes y estudiantes.									X			X				
		Práctica de valores	9. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores desde la dirección y equipo directivo de la escuela.									X			X				
			10. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores por parte del personal administrativo y personal docente de la institución educativa.													X			
	Resolución de conflictos	Capacidad de escucha	11. El director y el personal jerárquico demuestran saber escuchar las necesidades y peticiones de administrativos, docentes y estudiantes.									X			X				
		Autocontrol	12. El director y el personal jerárquico demuestran su capacidad de autocontrol de sus emociones frente a situaciones de incertidumbre o de conflicto que se presentan en la institución educativa.									X			X				
		Estrategias para manejar conflictos	13. Frente a una situación de conflicto, el director trata de encontrar una posición intermedia entre las partes involucradas									X			X				
		Estrategias para resolver conflictos	14. Frente a una situación de conflicto, el director primero analiza las causas del conflicto y reflexiona sobre cómo intervenir en la solución del mismo.									X				X			
			15. Frente a una situación de conflicto, el director propone o negocia intenta o propone negociar las posibles soluciones al conflicto.														X		
												X							

			16. Frente a una situación de conflicto, por lo general se resuelven los conflictos de forma pacífica para no perjudicar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.																
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



DNI: 32736800

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Clima institucional"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Clima institucional.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : ALVAREZ CARRILLO NICOLAS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER Y/O DOCTOR EN EDUCACIÓN



DNI: 32736800

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO
TITULO DE LA TESIS: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas de la variable “Clima institucional”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES									
				Siempre	A Veces	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta											
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
Clima institucional	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo	Conocimiento profesional de su equipo de trabajo	1. El director demuestra conocer las competencias profesionales de su equipo de trabajo en la institución educativa.				X		X		X													
		Conocimiento actitudinal de su equipo humano de trabajo	2. El director demuestra conocer las actitudes laborales de su equipo de trabajo en la institución educativa.														X		X					
		Respeto a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo	3. El director muestra respeto y reconocimiento a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo																	X				
			4. El director muestra respeto a las opiniones, peticiones, recomendaciones que realiza su equipo humano de trabajo.																		X			
		Respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo	5. El director muestra respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo.																			X		
			6. El director muestra respeto a todos por igual, evitando hacer diferencias por razones de simpatía, amistad, origen social, creencia religiosa o ideología política.																		X			
	Relaciones interpersonales	Comunicación	7. El director se comunica asertivamente con los administrativos, docentes, estudiantes y padres de														X					X		

			familia de la institución educativa.																		
		Relaciones humanas	8. Las relaciones humanas que se establecen al interior de la institución educativa generan un ambiente escolar agradable para directivos, docentes y estudiantes.								X			X							
		Práctica de valores	9. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores desde la dirección y equipo directivo de la escuela.								X			X							
			10. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores por parte del personal administrativo y personal docente de la institución educativa.												X						
	Resolución de conflictos	Capacidad de escucha	11. El director y el personal jerárquico demuestran saber escuchar las necesidades y peticiones de administrativos, docentes y estudiantes.								X			X							
		Autocontrol	12. El director y el personal jerárquico demuestran su capacidad de autocontrol de sus emociones frente a situaciones de incertidumbre o de conflicto que se presentan en la institución educativa.												X						
		Estrategias para manejar conflictos	13. Frente a una situación de conflicto, el director trata de encontrar una posición intermedia entre las partes involucradas													X					
		Estrategias para resolver conflictos	14. Frente a una situación de conflicto, el director primero analiza las causas del conflicto y reflexiona sobre cómo intervenir en la solución del mismo.													X					
			15. Frente a una situación de conflicto, el director propone o negocia intenta o propone negociar las posibles soluciones al conflicto.														X				

			16. Frente a una situación de conflicto, por lo general se resuelven los conflictos de forma pacífica para no perjudicar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.															
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



DNI: 02855165

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Clima institucional"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Clima institucional.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

<input checked="" type="checkbox"/>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : CARDOZA SERNAQUÉ MANUEL ANTONIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



DNI: 02855165

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO
TITULO DE LA TESIS: Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 “José María Velaz”, Pichiu - 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas de la variable “Clima institucional”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A Veces	Nunca (1)	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima institucional	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo	Conocimiento profesional de su equipo de trabajo	1. El director demuestra conocer las competencias profesionales de su equipo de trabajo en la institución educativa.				X		X		X		X			
		Conocimiento actitudinal de su equipo humano de trabajo	2. El director demuestra conocer las actitudes laborales de su equipo de trabajo en la institución educativa.								X		X			
		Respeto a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo	3. El director muestra respeto y reconocimiento a la formación y trayectoria profesional de su equipo humano de trabajo								X		X		X	
			4. El director muestra respeto a las opiniones, peticiones, recomendaciones que realiza su equipo humano de trabajo.													
		Respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo	5. El director muestra respeto a la diversidad cultural de su equipo humano de trabajo.								X		X		X	
			6. El director muestra respeto a todos por igual, evitando hacer diferencias por razones de simpatía, amistad, origen social, creencia religiosa o ideología política.													
	Relaciones interpersonales	Comunicación	7. El director se comunica asertivamente con los administrativos, docentes, estudiantes y padres de								X				X	

			familia de la institución educativa.																		
		Relaciones humanas	8. Las relaciones humanas que se establecen al interior de la institución educativa generan un ambiente escolar agradable para directivos, docentes y estudiantes.								X			X							
		Práctica de valores	9. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores desde la dirección y equipo directivo de la escuela.								X			X							
			10. En la convivencia escolar se evidencia la práctica de valores por parte del personal administrativo y personal docente de la institución educativa.												X						
	Resolución de conflictos	Capacidad de escucha	11. El director y el personal jerárquico demuestran saber escuchar las necesidades y peticiones de administrativos, docentes y estudiantes.								X			X							
		Autocontrol	12. El director y el personal jerárquico demuestran su capacidad de autocontrol de sus emociones frente a situaciones de incertidumbre o de conflicto que se presentan en la institución educativa.												X						
		Estrategias para manejar conflictos	13. Frente a una situación de conflicto, el director trata de encontrar una posición intermedia entre las partes involucradas													X					
		Estrategias para resolver conflictos	14. Frente a una situación de conflicto, el director primero analiza las causas del conflicto y reflexiona sobre cómo intervenir en la solución del mismo.													X					
			15. Frente a una situación de conflicto, el director propone o negocia intenta o propone negociar las posibles soluciones al conflicto.														X				

			16. Frente a una situación de conflicto, por lo general se resuelven los conflictos de forma pacífica para no perjudicar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.															
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo requiere.



DNI: 18092486

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas para medir la variable "Clima institucional"

OBJETIVO: Recoger información de la variable Clima institucional.

DIRIGIDO A: Personal de la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : ESPINOZA RODRÍGUEZ OLENKA ANA KATHERINE

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA EN EDUCACIÓN



DNI: 18092486

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

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

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: CLIMA INSTITUCIONAL

Base de datos de la muestra piloto: n = 20

BASE DE DATOS: MUESTRA PILOTO																
VARIABLE 1: CLIMA INSTITUCIONAL																
	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo						Relaciones interpersonales				Resolución de conflictos					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2
2	3	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
4	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2	3
5	3	3	1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2
6	3	3	1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2
7	1	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3
8	2	1	2	1	3	3	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1
9	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2
11	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
12	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
13	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2
14	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
15	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1
16	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
17	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
18	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	1	2	1	3	2	3
19	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	1	1	3	3	3
20	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3

Usar: Prueba “Alfa de Cronbach”

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right)$$

$$\alpha_{Cronbach} = 0,8576$$

Habiéndose obtenido un $\alpha_{Cronbach} = 0,8576$ y según la escala, este valor corresponde al rango de bueno [0.6 – 0,8]. Lo que indica que el instrumento es el adecuado para la medición de la variable y puede aplicarse a la muestra en estudio.

$D\Sigma S_i^2$: Sumatoria de la varianza de los ítems donde: k , es el número de ítems; ΣS_i^2 :
Sumatoria de la varianza del instrumento

Usar: Prueba “Alfa de Cronbach”

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\Sigma S_i^2}{\Sigma S_t^2} \right)$$

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{16}{16-1} \left(1 - \frac{8,90}{45,4} \right) = \frac{16}{15} (1 - 0,20)$$

$$\alpha_{Cronbach} = (1,07)(0,80)$$

$$\alpha_{Cronbach} = 0,86$$



$D\Sigma S_i^2$: Sumatoria de la varianza de los ítems donde: k , es el número de ítems;
 ΣS_t^2 : Sumatoria de la varianza del instrumento

ANEXO 5: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Pichiu, 03 de mayo del 2021

Mg. JORGE VARGAS LLUMPO
Coordinador de Investigación Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo – Chimbote
Presente

De mi especial consideración

Es grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo a nombre de la comunidad educativa de la I.E N°86548 "José María Velaz" Pichiu y al mismo tiempo comunicarle que se le brindará las facilidades a la alumna **RODRIGUEZ ESPINOZA SONIA MARITZA**, identificada con DNI N° 32878746 estudiante del **Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano del periodo 2021-1**, para que pueda aplicar los instrumentos de recolección de datos al personal de la I.E en mención.

Es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


Bartolomé Huayana
Prof. Bartolomé W. Huayana Romero
DIRECTOR
I.E. N° 86548 "JMV" - PICHIU

BASE DE DATOS DE LIDERAZGO

DIMENSIONES	Liderazgo pedagógico				Liderazgo estratégico									Liderazgo comunitario			
Nº PREGUNTAS Nº ENCUESTADO	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P14	P15	P16	P17
1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2
2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	1	1	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
6	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2
7	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3
8	3	2	2	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2
9	3	1	1	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
10	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
13	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
14	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
16	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
17	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
18	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1
19	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2
21	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3

22	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3
23	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
24	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
25	2	2	2	3	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
27	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
28	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
29	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
31	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
33	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1

BASE DE DATOS DE CLIMA INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	Conocimiento y respeto a su equipo de trabajo						Relaciones interpersonales				Resolución de conflictos					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1
4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2
5	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2
6	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1
7	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2
8	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1
9	1	3	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2
10	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
11	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
12	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2
13	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3
14	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2
15	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3
16	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	3	2	1	2
17	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
18	1	2	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
19	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1
20	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2
21	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	3
22	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2
23	3	2	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2

24	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3
25	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
26	2	2	1	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3
27	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
28	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
29	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
30	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
31	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2
32	2	3	3	2	3	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3
33	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2