



“Año del Bicentenario del Perú”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA



(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA
DE ANGARAES-2019

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
(GESTIÓN EDUCATIVA)

PRESENTADO POR:
Bach. Susan Nélica Rodríguez Quispe

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCION: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

HUANCAVELICA, PERÙ

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADO POR LEY N° 25265)

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **Dr. RIVEROS ANCCASI Daker**, **Dr. QUINTANILLA CONDOR Cerapio Nicéforo** y **Mg. CANALES CONCE Félix Amadeo**.

Asesora: Dra. JESÚS MERY ARIAS HUÁNUCO.

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 0776-2020-CU-UNH.

El Candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN; MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

Doña, **Susan Nélide RODRIGUEZ QUISPE**, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES - 2019.** Mediante Resolución Directoral N° 304-2021-EPG-R/UNH, fija la hora y fecha para el acto de sustentación de la tesis.

Luego, de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación de forma sincrónica, a través del Aplicativo Microsoft Teams, aprobado con Resolución N° 0340-2020-EPG-R/UNH, realizándose la deliberación, calificación y resultando:

Con el calificativo: Aprobado Por: **MAYORIA**
Desaprobado

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los dieciséis días del mes de marzo del año 2021.



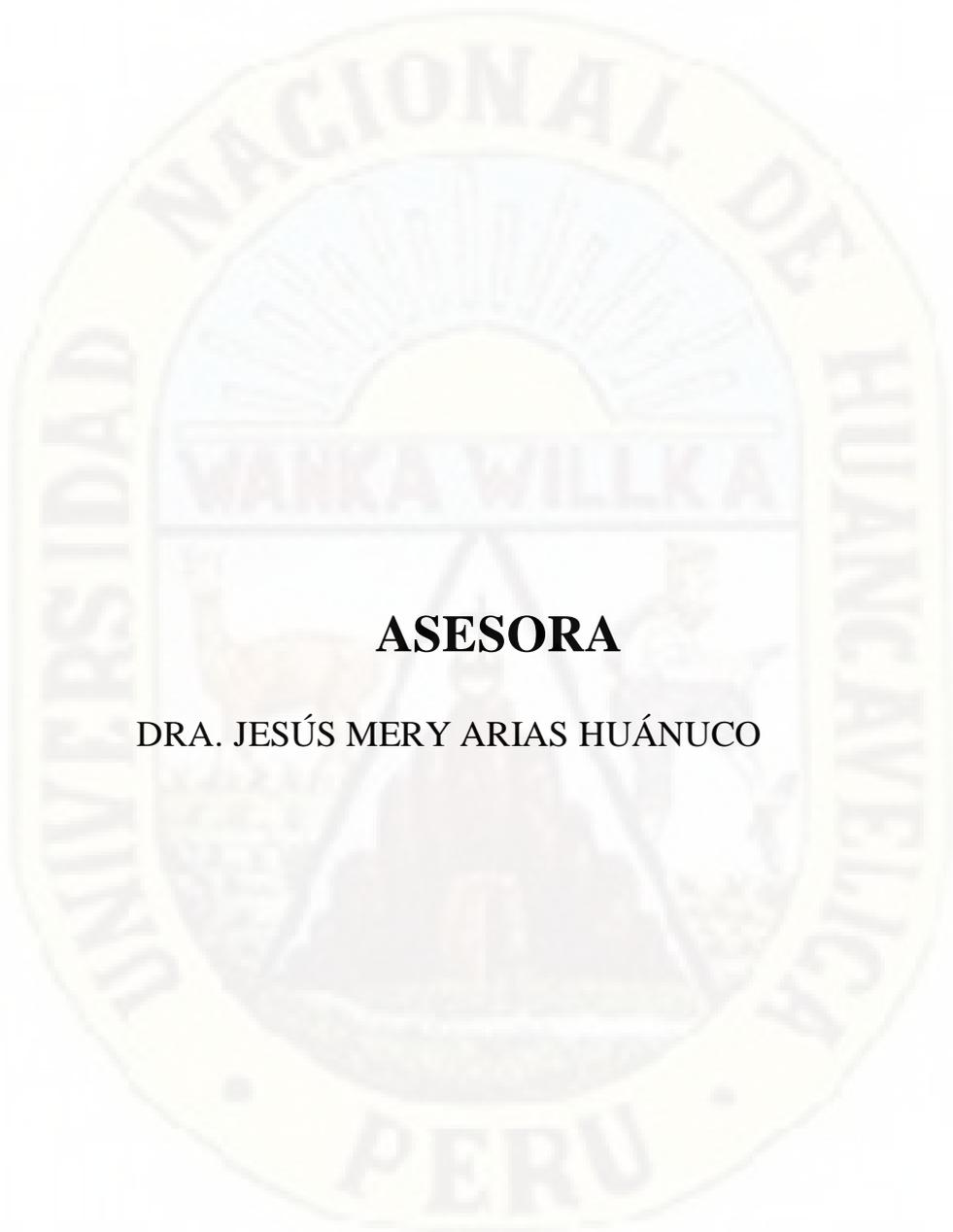
Dr. RIVEROS ANCCASI Daker
Presidente del Jurado



Dr. QUINTANILLA CONDOR Cerapio Nicéforo
Secretario del Jurado

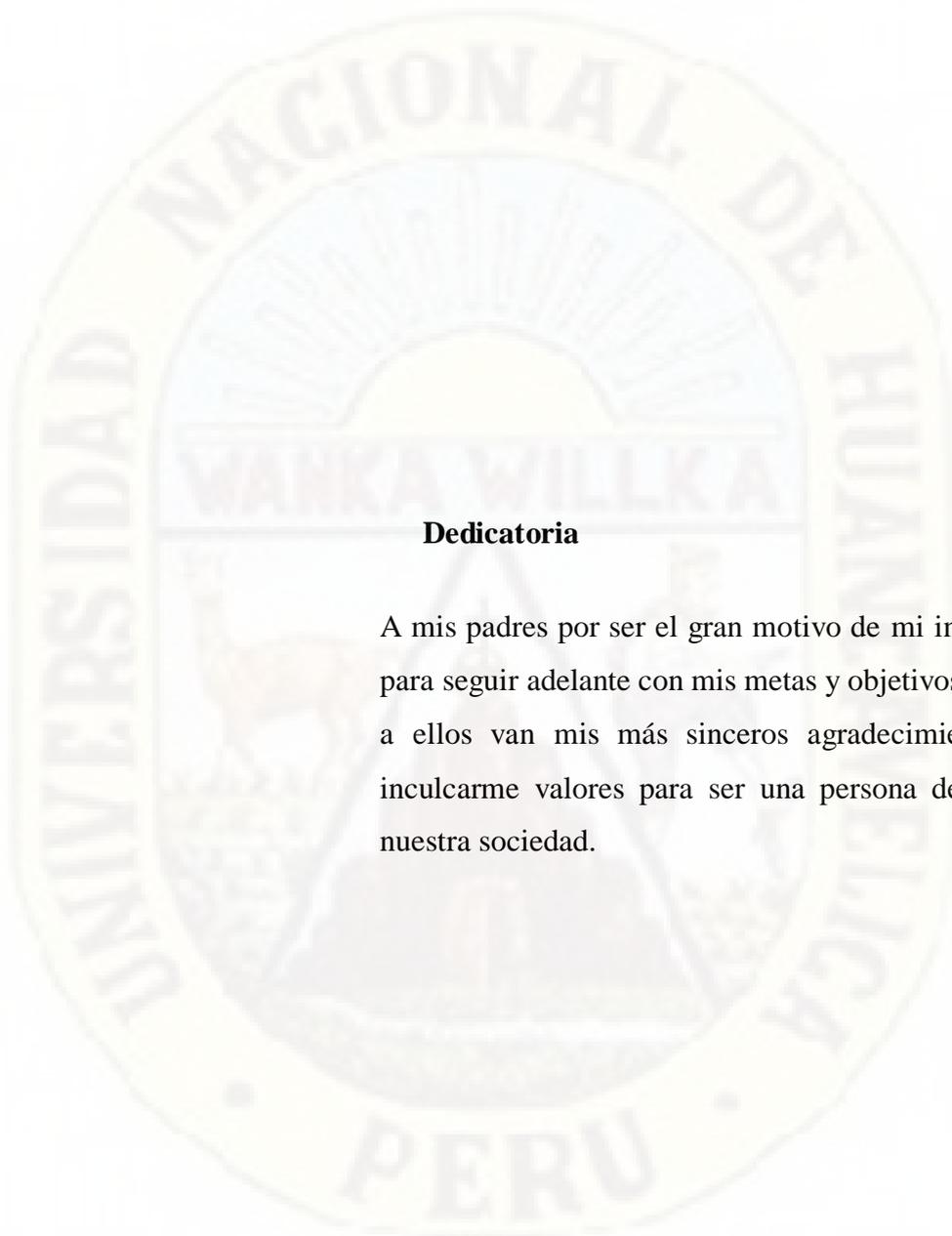


Mg. CANALES CONCE Félix Amadeo
Vocal del Jurado



ASESORA

DRA. JESÚS MERY ARIAS HUÁNUCO



Dedicatoria

A mis padres por ser el gran motivo de mi inspiración para seguir adelante con mis metas y objetivos trazados a ellos van mis más sinceros agradecimientos por inculcarme valores para ser una persona de bien en nuestra sociedad.

AGRADECIMIENTOS

A la doctora Mery Jesús Arias Huánuco, por brindarme su tiempo y orientación en el presente trabajo de investigación.

A los miembros del jurado, por brindarme su tiempo y orientación en la presente investigación.

Al director, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa “José Gálvez Barrenechea” del centro poblado de Buenos Aires Parco Chacapunco, distrito de Anchonga, provincia de Angaraes para la realización de este presente trabajo de investigación en la aplicación de los instrumentos.

Agradecer a mis padres por ser la fuente de inspiración y seguir adelante e inculcarme valores para ser una persona de bien en la sociedad.

A todas las personas que contribuyeron de alguna manera para el logro de este presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019, los cuales corresponden al tipo de investigación básica y al nivel descriptivo, ya que están orientados a describir las variables de estudio en la muestra seleccionada, se trabajó con una muestra conformada por 22 integrantes de ambos sexos entre docentes y personal administrativo quienes ocupan diferentes cargos dentro de la institución educativa; se les aplicó dos cuestionarios tipo Likert para cada variable. Los resultados de la presente investigación muestran que el liderazgo directivo es bueno en un 50% y regular en un 50%, por otro lado, se encontró que el clima organizacional es bueno en 73% y es regular en un 27%, como resultado general el liderazgo directivo y clima organizacional presentan una relación según el Rho de Spearman de 0,408, lo que indica que existe una correlación moderada. Concluyendo de esta manera que, a mayor liderazgo directivo, mayor clima organizacional, lo que repercute de manera positiva entre los integrantes de una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo directivo, Clima organizacional, Docentes, Educación Secundaria.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to establish the relationship that exists between the directive leadership and organizational climate of the José Gálvez Barrenechea Educational Institution, Angaraes province-2019, which correspond to the type of basic research and the descriptive level, since they are Aimed at describing the study variables in the selected sample, we worked with a sample made up of 22 members of both sexes among teachers and administrative personnel who occupy different positions within the educational institution; Two Likert-type questionnaires were applied for each variable. The results of this research show that managerial leadership is good in 50% and regular in 50%, on the other hand, it was found that the organizational climate is good in 73% and it is regular in 27%, as a general result executive leadership and organizational climate show a relationship according to Spearman's Rho of 0.408, which indicates that there is a moderate correlation. Concluding in this way that greater directive leadership, greater organizational climate, which has a positive impact on the members of a public Educational Institution in the province of Angaraes.

Keywords: Leadership, Executive Leadership, Organizational Climate, Teachers, Secondary Education.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
ASESORA.....	ii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN.....	ix
INDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas	21
2.3. Formulación de hipótesis	51
2.4. Definición de términos.....	51
3.2. Identificación de variables	52
3.3. Definición operativa de variables e indicadores.....	53

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.Ámbito de estudio	56
3.2.Tipo de investigación	57
3.3.Nivel de investigación.....	57
3.4.Métodos de investigación.....	57
3.5.Diseño de investigación	57
3.6.Población, muestra y muestreo	58
3.7.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
3.7.2.Instrumentos de recolección de datos.....	59
3.8.Descripción de la prueba de hipótesis.....	63

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.Presentación e interpretación de datos.....	64
4.2.Proceso de la prueba de hipótesis.....	80
4.3.Discusión de resultados.....	81
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS	101
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	102

INTRODUCCIÓN

Desde tiempo remotos el liderazgo ha venido generando gran protagonismo dentro de muchas organizaciones al ser considerado como una de las capacidades elementales en la manera de influir, organizar, orientar y guiar a los demás, a su vez conllevaron hacia al logro de los objetivos, con el paso del tiempo el liderazgo empezó a sufrir una serie de cambios en los diferentes aspectos tales como: político, económico y social convirtiéndose así en un elemento fundamental hasta la actualidad; a raíz de estas, algunas de las causas generadas por un bajo y débil empoderamiento de liderazgo vienen hacer el autoritarismo, la falta de organización, falta de contribución, el compromiso, etc., los cuáles traen como consecuencia una serie de dificultades en cuanto al manejo y organización del sistema, los mismos que desencadenan en diversos factores tales como el rompimiento de las relaciones interpersonales, la falta de comunicación, la falta de empatía, entre otros, asimismo cabe mencionar la falta del manejo de un buen clima organizacional entre los miembros generalmente no contribuyen hacia el logro de las metas y objetivos establecidos, del cual nos planteamos la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes? Que tiene como objetivo establecer la relación que existe con cada una de las dimensiones del liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Entre los antecedentes abordados en la presente investigación tenemos estos resultados obtenidos que se contrastan y se relacionan de alguna manera con lo planteado por Hermosilla & Amutio (2016) quienes refieren que los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre, teniendo en cuenta a Gonzales, Figueroa y Gonzalez (2014) argumentan que la percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores da como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacional. Por su parte Godoy & Bresó (2013) señalan que la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo,

multifactorial, que depende de múltiples factores pero tal y como se ha puesto en práctica en este estudio, la práctica de un liderazgo transformacional condiciona en gran medida, como plantea Saravia (2015) quien afirma que existe una relación positiva con respecto al liderazgo que utiliza el director para poder realizar un buen procedimiento administrativo en la institución, porque de él depende el desarrollo de la misma, para encaminar a todos los miembros, desde el punto de vista de Angulo (2014) da a conocer que las variables investigadas guardan estrecha relación con la toma de decisiones en la mejora de la dinámica institucional educativa, como dice Campos (2013) analiza sobre la importancia que tiene el liderazgo directivo y el clima organizacional en el proceso de la gestión educativa de manera efectiva y significativa en la organización escolar, como lo hace notar Chávez (2013) afirma que el liderazgo es el eje principal de las diversas actividades organizacionales, que permite la interacción entre los trabajadores y por ende beneficia el fomento de un clima institucional adecuado, por lo cual es muy importante tener en cuenta que un líder dentro de las instituciones educativas cumple un rol muy importante en bienestar y mejora de la comunidad educativa, teniendo en cuenta la comunicación y toma de decisiones, como señala Espinoza (2017) sostiene que las variables de clima institucional y liderazgo educativo son predictores de la variable de desempeño docente, de acuerdo con Chaparro (2017) considera que las principales características resaltantes del liderazgo directivo guardan relación directa en cuanto al nivel de desempeño dentro del clima institucional, es así que Médico (2014) considera que la mayoría de las dimensiones de la variable del clima organizacional guardan relación con la variable del liderazgo directivo, como afirma Torres Pacheco & Zegarra Ugarte (2015) sostienen que estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

En cuanto al estudio de la problemática ya mencionada es importante señalar que actualmente el liderazgo es uno de los elementos fundamentales y básicos en la educación, que tienen como actor principal al director en el proceso de guiar y orientar a todos los miembros, asimismo servirá para pronunciarse a favor y en beneficio de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, entre otros), los mismos que se verán fortalecidos con las estrategias que propicien la unidad, el ritmo del trabajo en equipo, la relevancia del presente estudio permitirá plantear el reto de promover una educación de calidad, donde los agentes educativos, los medios educativos y el entorno educativo

requieran de un proceso de fortalecimiento basado en el liderazgo de los directores y en un buen clima organizacional, los cuales están enfocados principalmente hacia el logro de la calidad educativa.

En este sentido la presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera, teniendo en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo: Se considera el problema y planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos, justificación y las limitaciones de estudio.

El segundo capítulo: Marco teórico, contiene los antecedentes, las bases teóricas que rigen la investigación; incluye la definición de términos básicos, identificación de variables y operacionalización de variables.

El tercer capítulo: Metodología, abarca el marco metodológico donde se considera el tipo, nivel, método, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos, así como se establece la descripción de la prueba de hipótesis.

El cuarto capítulo: Considera la presentación, análisis y discusión de resultados, y el proceso de la prueba de hipótesis,

Finalmente se incluye: las conclusiones, recomendaciones; asimismo las referencias bibliográficas, anexos, matriz de consistencia, instrumentos de recolección de datos y base de datos.

La autora

INDICE DE TABLAS

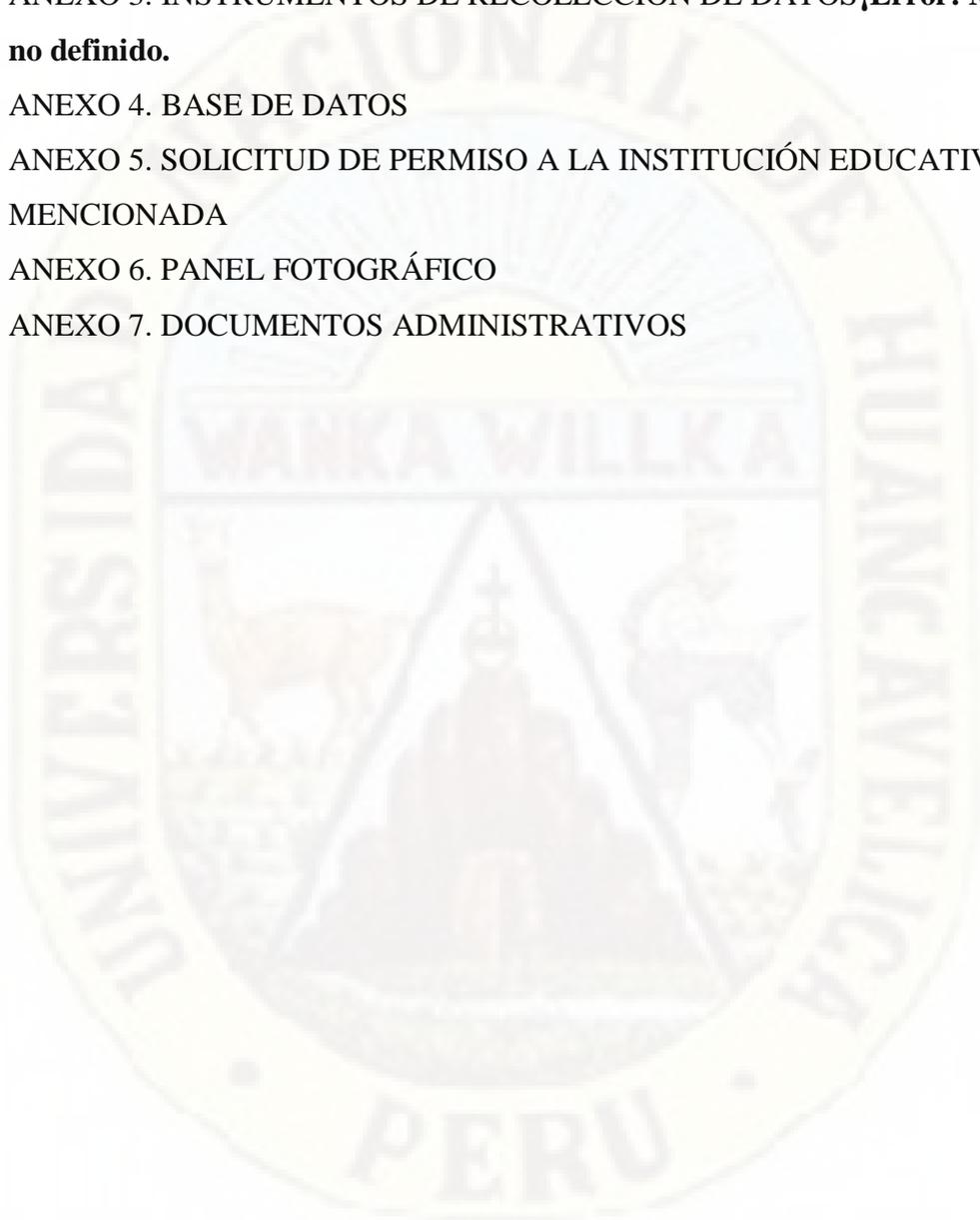
Tabla 1. Nivel de capacidad organizativa en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	65
Tabla 2. Nivel de estilo democrático en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	66
Tabla 3. Nivel de gestión pedagógica del director en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	66
Tabla 4. Nivel de comunicación del director en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	67
Tabla 5. Nivel de trabajo en la comunidad en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	68
Tabla 6. Nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	69
Tabla 7. Nivel del clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	70
Tabla 8. Nivel del clima organizacional por dimensiones en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	71
Tabla 9. Correlación entre la capacidad organizativa y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	72
Tabla 10. Correlación entre el estilo democrático y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	73
Tabla 11. Correlación entre la gestión y clima organizacional	75
Tabla 12. Correlación entre la comunicación y clima organizacional	76
Tabla 13. Correlación entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional	77
Tabla 14. Correlación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes	79
Tabla 15. Resultado de la prueba de Rho de Spearman del liderazgo directivo y el clima organizacional	81

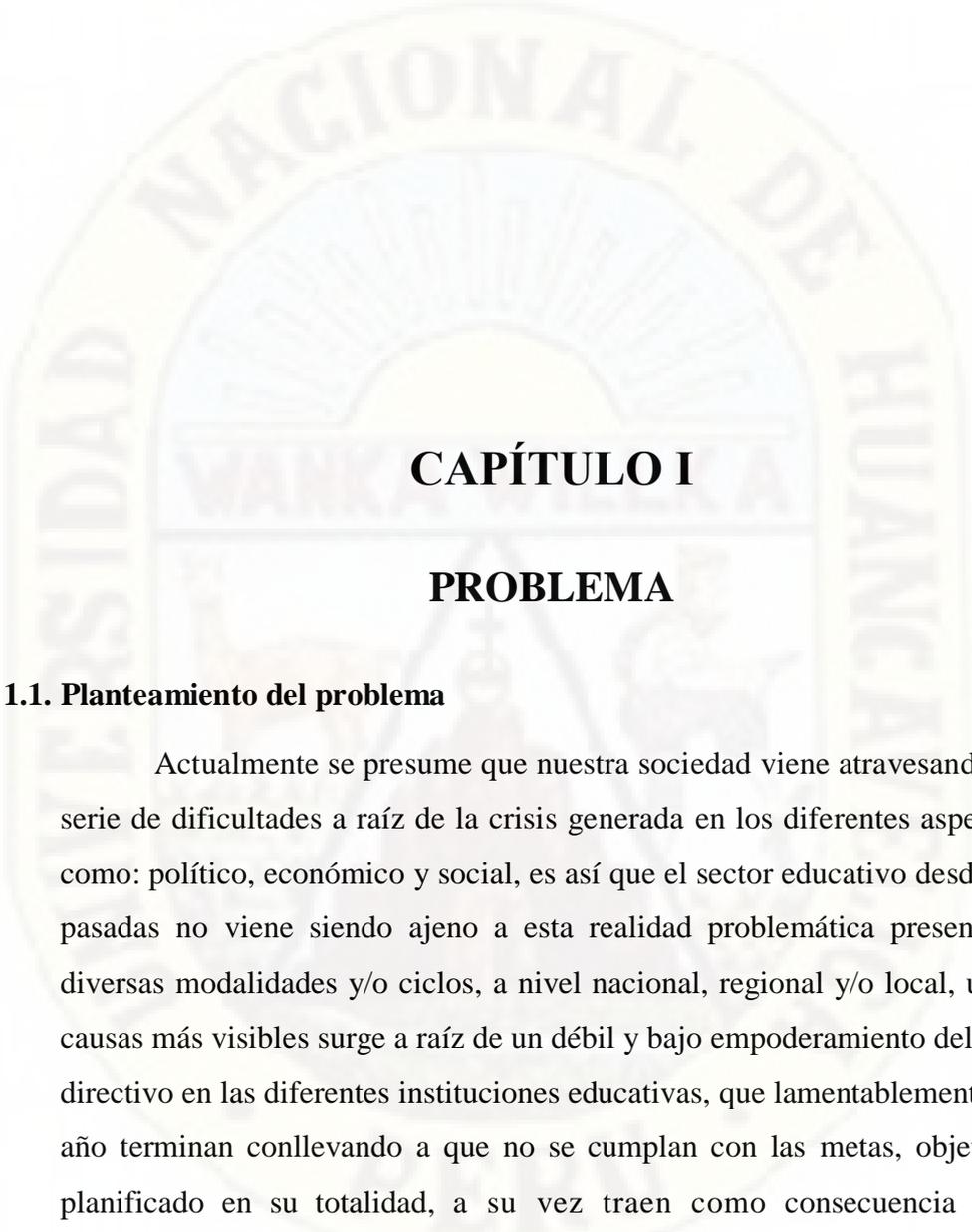
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes	69
Figura 2. Nivel del clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes	71
Figura 3. Diagrama de dispersión de la relación entre la capacidad organizativa y el clima organizacional	73
Figura 4. Diagrama de dispersión de la relación entre el estilo democrático y el clima organizacional	74
Figura 5. Diagrama de dispersión de la relación entre la gestión pedagógica y clima organizacional	76
Figura 6. Diagrama de dispersión de la relación entre la comunicación y clima organizacional	77
Figura 7. Diagrama de dispersión de la correlación entre el trabajo en la comunidad y clima organizacional	78
Figura 8. Diagrama de dispersión de la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA	102
ANEXO 2. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	105
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS; Error! Marcador no definido.	
ANEXO 4. BASE DE DATOS	118
ANEXO 5. SOLICITUD DE PERMISO A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MENCIONADA	121
ANEXO 6. PANEL FOTOGRÁFICO	124
ANEXO 7. DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS	126





CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente se presume que nuestra sociedad viene atravesando por una serie de dificultades a raíz de la crisis generada en los diferentes aspectos tales como: político, económico y social, es así que el sector educativo desde décadas pasadas no viene siendo ajeno a esta realidad problemática presente en sus diversas modalidades y/o ciclos, a nivel nacional, regional y/o local, una de las causas más visibles surge a raíz de un débil y bajo empoderamiento del liderazgo directivo en las diferentes instituciones educativas, que lamentablemente año tras año terminan conllevando a que no se cumplan con las metas, objetivos y lo planificado en su totalidad, a su vez traen como consecuencia una mala organización, falta de comunicación, falta de empatía y con ella hacia el rompimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros, es en ese sentido que hacemos mención al liderazgo directivo y clima organizacional que se viene dando regularmente dentro en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, en lo que respecta al trabajo en equipo que se viene realizando de acuerdo a lo planificado en el calendario escolar y comunal, otro de los aspectos importantes tiene que ver con las relaciones interpersonales que se

viene dando por parte del director y los miembros de la institución educativa en los diferentes espacios de interacción tales como horas colegiadas, reuniones por coordinaciones y equipo directivo, así como la participación de los diferentes eventos y/o actividades que se vienen realizando durante el año lectivo tal es el caso de Festieduca, EUREKA, CONCYTEC, Día del Logro, talleres organizados por la DREH, UGEL, a nivel de bases y niveles tales como: GIAs, Días de Reflexión, Evaluación Formativa en el marco del CNEB, es así que el trabajo en la comunidad realizado por parte del director suele darse constantemente respecto a la interacción con padres de familia incluidos los estudiantes, en cuanto al proceso de aprendizaje, la parte socioemocional y afectiva de sus hijos, las mismas que se llevan a cabo en los diferentes talleres organizados durante el año lectivo, tal es el caso de la escuela de padres, en la cual se puede observar la poca participación de los padres por el mismo hecho de no hacer uso del dominio de la lengua originaria, lo que le permite al director tomar diversas estrategias que conlleven a generar un ambiente y clima organizacional bueno los cuales contribuyan a que los padres se involucren y sientan más comprometidos con el aprendizaje y la parte socioemocional de sus hijos.

Es en este sentido necesario identificar y proponer alternativas considerando al liderazgo como una forma de guiar, orientar y conducir con el objetivo de generar un buen clima organizacional dentro de las instituciones educativas, dónde se puede observar actualmente la presencia directivos no empoderados con el cargo que vienen asumiendo, de lo mencionado reforzaremos con Salvador Cornelio & Sánchez Ortega (2018, p.117) como dice que el líder en estos tiempos debería anticiparse a los cambios y aceptarlos en forma positiva como situaciones de oportunidad y de crecimiento, los líderes verdaderamente eficaces sienten una satisfacción que los motiva por estar a la vanguardia, dejando de lado los modelos tradicionales de administración, así también son personas capaces de formar nuevos líderes entre sus seguidores que en este caso serían quienes conforman las comunidad educativa entre ellos tenemos a los docentes y directivos quienes trabajan y por qué no los estudiantes que al ver su forma de actuar lo toman como un referente o modelo ejemplar de profesional y ser humano; de lo citado podemos manifestar que el liderazgo directivo cumple un

papel fundamental dentro de las instituciones educativas, ya que están encaminados hacia el buen funcionamiento y organización que tiene como objetivo el cumplimiento de las metas establecidos, ya que actualmente nos topamos frente a diversos cambios que se vienen dando de manera permanente, en el cual el director cumple un papel muy importante como es el de guiar y orientar en este proceso de aprendizaje continuo.

Según Uribe (2005, citado por Serrano Orellana & Portalanza, 2014, p.117) mencionan que “un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad de canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de las metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo”; de lo citado podemos enfatizar que el liderazgo cumple un rol muy importante dentro de las instituciones educativas para lograr una calidad educativa dentro de la institución, más aun si el directivo muestra esa capacidad de guiar, orientar, motivar e incentivar a todos los miembros los cuáles repercutirán de manera positiva generando un buen clima organizacional y a su vez estarán encaminados hacia el logro de las metas y objetivos, en ese sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes que les permita a los miembros a crecer y desarrollarse. A consecuencia de ello en este trabajo de investigación se trata de analizar de qué manera se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional, teniendo en cuenta la percepción de los miembros en cuanto se refiere a cada uno de estos aspectos, a partir de ello sugerir alternativas que coadyuven a superar la problemática detectada.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?

1.2.2. Problema específico

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo democrático y el clima Organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?
- e) ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la relación que existe entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

- b) Identificar la relación que existe entre el estilo democrático y el clima Organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.
- c) Identificar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.
- d) Identificar la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.
- e) Identificar la relación que existe entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

1.4. Justificación

La presente investigación responde a la actual problemática que viene aquejando al sector educativo el cual no viene siendo ajeno a esta realidad, es en ese sentido que muchas de las instituciones educativas se ven en la necesidad fortalecer al liderazgo directivo como una forma de guiar y conducir por ser un factor importante y significativo para el buen funcionamiento del clima organizacional, a su vez contribuyen en la mejora de la calidad educativa que van teniendo como función principal el de ver y velar por las necesidades que se presentan dentro de las instituciones educativas buscando generar un clima positivo para el cumplimiento de las funciones, creando un ambiente de respeto, comunicación, crecimiento organizacional, empatía, con el propósito de mejorar la interrelación y el clima laboral entre los miembros, para lo cual las capacitaciones, talleres, incentivos, ascensos, reconocimientos, condiciones favorables de trabajo, entre otros aspectos de importancia favorecen de manera positiva en el desarrollo personal, profesional e institucional; ya que en muchas de las instituciones educativas no se ven aun los incentivos ni reconocimientos por los desempeños realizados por parte de los integrantes de la institución educativa, así mismo se puede observar que las capacitaciones

por parte de las DREH y UGELs deberían de realizar de manera continua en temas relacionados a los nuevos acontecimientos, cambios continuos y nuevos retos que se nos vienen presentando dentro de la educación peruana y sean a favor y en mejora de la calidad educativa.

La presente investigación emprendida servirá para comprender la importancia de optar nuevas estrategias que conduzcan a los directivos por el buen camino hacia el fortalecimiento del liderazgo y el clima organizacional y estos conlleven a un buen desarrollo de los estilos de liderazgo los cuáles de una y otra manera repercuten significativamente sobre la satisfacción laboral a fin de contribuir en la solución de diversos problemas a su vez permitirán obtener un mejor desempeño de todos los integrantes, así como en aquellas relaciones basadas en el respeto, solidaridad, comunicación, compromiso, empatía, los resultados del siguiente trabajo investigativo construirá la base de otras investigaciones para aportar soluciones pertinentes en muchas de las instituciones educativas.

1.4. Momentos del desarrollo de la investigación

En cuanto a los momentos de la presente investigación se realizó de la siguiente manera:

- a) Se envió una solicitud de permiso al señor Director de la Institución Educativa pública ubicada en la provincia de Angaraes, para contar con el acceso de manera pertinente para la aplicación de los cuestionarios sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional a los docentes y el personal administrativo quienes conforman dicha muestra.
- b) La respuesta a cerca de la solicitud enviada fue concedida por parte del Director de la institución a fin de que se aplique el cuestionario a docentes y personal administrativo.
- c) Se tuvo que hablar con cada uno de los docentes y el personal administrativo de la institución educativa quienes conforman la muestra antes de aplicar el cuestionario de tal manera no se tenga inconvenientes al momento de realizar.

- d) Al momento de aplicar los cuestionarios de liderazgo directivo y clima organizacional se inició dando las indicaciones correspondientes a cada uno de los docentes y personal administrativo a fin de que no tengan inconvenientes al momento de marcar el cuestionario de acuerdo a las escalas correspondientes.
- e) Una vez concluida con la aplicación de los cuestionarios se procedió a dar el siguiente paso que es el de procesar estadísticamente a fin de obtener los resultados correspondientes.

1.5. Limitaciones de la investigación

La limitación que se me presentó al inicio del estudio fue en la aplicación del cuestionario de liderazgo directivo y clima organizacional con una cantidad mínima de docentes de dicha institución educativa con relación a diversos factores tales como: el tiempo, la reserva de identidad, el contexto, por lo que se tuvo que dialogar con cada uno de ellos y se superó el impase, así como en lo que concierne a la limitación temporal es que el proyecto y la investigación se realizó en el año 2019 con docentes y personal administrativo de la institución educativa, para lo cual la presente investigación contribuirá a tomar conciencia sobre la importancia que tiene el liderazgo directivo en relación a fomentar un buen clima organizacional, los cuáles se encuentran estrechamente vinculados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Contreras & Jiménez (2016) realizaron la investigación titulada, *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, Bogotá - Colombia*, cuyo objetivo fue analizar y describir de manera concreta el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en una escuela de educación básica. Asimismo, se predispusieron lineamientos para la elaboración de una propuesta de intervención educativa, de esta manera el presente estudio es de tipo cuantitativo y de diseño descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por estudiantes, directivos y funcionarios administrativos de la institución educativa, quedando la muestra estratificada en 130 participantes, subdivididos en 101 estudiantes, 25 docentes y 4 funcionarios. Se concluyó que la institución presenta ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser mejorados e intervenidos de manera prioritaria. La percepción que se tiene del liderazgo es lejano y desconectado con el entorno de la institución educativa mencionada.

Hermosilla & Amutio (2016) en su proyecto de tesis titulada, *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*, cuyo objetivo fue contrastar si en las empresas

del norte de España (País Vasco y Navarra) el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: a) la satisfacción (con el líder), b) la efectividad (del líder) y c) la motivación en el trabajo de los seguidores, teniendo como resultado las comparaciones de correlaciones que confirman que son significativamente más fuertes que la correlación entre liderazgo transformacional con la satisfacción y con la motivación, en el caso de los directivos esta última es más fuerte con el liderazgo transformacional que transaccional. La muestra consistió en 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España (País Vasco y Navarra). Entre las conclusiones que se encontraron en la presente investigación son el destacar que comparten los directivos los cuáles se encuentra en relación a los estilos de liderazgo y eficacia respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación, lo cual puede estar arraigado en la cultura organizacional del entorno de la muestra, sin embargo los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre.

Saravia, W (2015) desarrolló la investigación titulada, *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*, realizada en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, tiene como objetivo determinar los diferentes tipos de liderazgo utilizados en cuatro escuelas eficaces del área de Metropolitana de Caracas. En esta investigación se utilizó el método cuantitativo, en el cual se procedió a la medición de los factores que atañen al liderazgo frente a la problemática de escuelas eficaces; el diseño propuesto es de carácter descriptivo sin embargo se utilizó aspectos de análisis cualitativo para comprender los alcances de la problemática. Las conclusiones encontradas son que la institución mediante la acción pedagógica y la intervención del maestro se

encuentran abocados hacia encontrar aspectos que desarrollen la vida social del hombre. En la tesis nos hace mención sobre los tipos de liderazgo que utiliza el director para poder realizar un buen procedimiento administrativo en la institución, porque de él depende el desarrollo de la misma, para encaminar a todos los miembros de la plana docente y alumnos, ya que es su responsabilidad lograr el desarrollo óptimo en la institución.

Angulo (2014) en su tesis titulada, *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas de la Universidad de Valladolid*, sustenta que las variables de estudio constituyen el referente preciso para la investigación realizada a nivel institucional. Asimismo cuyo objetivo del presente estudio fue la predisposición de las mismas que permitirá mejoras en cuanto a la gestión y manejo de recursos humanos a nivel educativo. El presente estudio es cuantitativo de diseño transversal. La muestra estratificada quedo resumida en 350 participantes de las entidades mencionadas a quienes se les aplicó el Cuestionario de Liderazgo en instituciones educativas, el Cuestionario de Liderazgo para el Análisis del comportamiento del Líder, Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral. Se concluyó en el presente estudio que las variables investigadas guardan estrecha relación con la toma de decisiones en la mejora de la dinámica institucional educativa.

Gonzales, Figueroa & Gonzalez (2014) en su proyecto de tesis titulada, *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México- universidad Juárez del Estado de Durango*, menciona que la percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores da como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacional. Así mismo, en estilos de liderazgo más flexibles y menos jerarquizados, la participación de los trabajadores es más importante, y esto puede producir organizaciones donde los seguidores se encuentran satisfechos, ya que el grado de satisfacción está ligado a las habilidades de liderazgo de quien está a cargo. En consecuencia, es de suma importancia reconocer el patrón de conducta del gerente con

respecto a la influencia ejercida y dirección de sus trabajadores, así como refiere National Minority AIDS Council (s.f.), en su artículo publicado sobre desarrollo de liderazgo, el “Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” y así cumplir con los objetivos de la entidad o del grupo”.

Godoy y Bresó (2013) en su proyecto denominado, *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?*- Madrid. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia sobre la motivación, este estudio empírico analiza la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la motivación intrínseca esperada basada en el modelo ASH-Mot. Para ello se tomó una muestra de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas a quienes se les aplicaron los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (Este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). El método de investigación se diseñó como un estudio empírico transversal, haciendo uso de datos provenientes de 2 empresas españolas, los cuáles fueron medidas mediante la escala de percepción de instrumentalidad del cuestionario ASH-mot, dicha escala está compuesta por 7 ítems que valorarán al encuestado mediante una escala tipo likert que valora del 1 al 10 la importancia que éste atribuye a cada aspecto. Los resultados obtenidos en el presente estudio solo reflejan el impacto de las jefaturas en función a las distintas dimensiones evaluadas del Liderazgo transformacional y no el efecto particular del actuar de los líderes transformacionales en sus respectivos equipos. Llegando a la siguiente conclusión, la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores pero tal y como se ha puesto en práctica en este estudio, la práctica de un liderazgo transformacional condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional.

León Fandiño (2013) en su proyecto de tesis denominado, *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un*

análisis del caso Bancolombia de Arauca. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional – transaccional, cuyo objetivo fue identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para ello, se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las 3 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Llegando a la conclusión de que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad, productividad de la empresa. A partir del resultado, se mostraron algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional.

Chávez (2013) en su tesis titulada, *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana de la Universidad Andina Simón Bolívar*, cuyo objetivo sustenta que la influencia de ambas variables de estudio es significativa y que se predisponen de manera directa para la consecución de los logros educativos planificados enfocados en el desarrollo y competitividad. De esta manera, el presente estudio es de tipo cualitativo descriptivo con una población conformada por empresarios y líderes organizacionales quienes mediante encuestas y entrevistas se pudieron obtener información valiosa sobre la importancia del liderazgo empresarial y la mejora de las condiciones efectivas para la pertinente convivencia laboral. La muestra constituyó en 45 participantes quienes aportaron de manera significativa al presente estudio. Por ello, se concluyó que el liderazgo es el eje principal de las diversas actividades organizacionales, que permite la interacción entre los trabajadores y por ende beneficia el fomento de un clima institucional adecuado.

González (2013) realizó la investigación titulada, *El liderazgo directivo en la Escuela Republica de Grecia ¿Qué falta por hacer?- Chile.* La metodología

empleada en la investigación fue de tipo cualitativo y descriptivo, con una población-muestra conformada por personal directivo, administrativo y docentes del I y II ciclo de la Escuela Republica de Grecia, a quienes se les aplicó varias entrevistas, lo que ha permitido el respectivo análisis e interpretación de la investigación. De ahí que el investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones: Se encontró que el director a delegado su liderazgo principalmente en la figura de la jefa de unidad técnica, por lo tanto, se ve disperso, disminuido, además no ha instalado un discurso claro, un marco orientador que impulse al conjunto de prácticas de docentes del establecimiento que permita establecer propósitos compartidos por todos. Se encontró que la jefa de unidad técnica posee un foco más preciso y distinguible en el ejercicio de su cargo (el aprendizaje de los alumnos) mirada que es compartida por el cuerpo docente, en donde se han articulado acciones para alcanzar el objetivo, pero con una marcada tendencia a procedimientos administrativos. Asimismo, se ha determinado partiendo de la idea de que el liderazgo del director es la segunda variable intraescuela, más decisiva en el aprendizaje de los estudiantes y con mayor fuerza en ambientes vulnerables, este no ha generado una idea, una construcción atractiva que guie la acción docente. Por último, se encontró que la capacidad de gestionar buenas prácticas de enseñanza aprendizaje, no constituye un ejercicio de alineamiento pedagógico en su totalidad, pues no está asociada a una comunidad de aprendizaje del Simce, por lo tanto, habiendo encontrado buenas prácticas de monitoreo estas no están alimentadas por el sentido de misión, altas expectativas, sino más bien se confunden con una tendencia a concentrar esfuerzo en mejorar el Simce, como única meta de la escuela.

Ozuna González (2012) en su proyecto de tesis, *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera -México*, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre el liderazgo y la cultura del clima organizacional en la productividad de una institución financiera dentro de Santander México. La investigación fue descriptiva correlacional transaccional. Se utilizó un instrumento para medir la cultura organizacional a

través de directivos de área de corporativo y sucursal para así conocer el liderazgo con la cultura del clima organizacional en la productividad de una institución financiera que tienen los directivos del banco Santander México. Por otra parte, se analizó el informe anual de Santander México con la intención de identificar las dimensiones de productividad. Ya con los datos de ambas variables se analizaron los resultados, se detectó que el nivel de cultura organizacional coincide con los indicadores de productividad, llegando de esta manera a la siguiente conclusión en el que se determinó la relación existente entre el grado de Cultura Organizacional que poseen los miembros de una institución financiera con respecto al nivel de productividad.

Guerra & Sansevero (2008) en su proyecto denominado, *Principios y competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas-Venezuela*, cuyo objetivo fue analizar los principios y competencias que caracterizan el liderazgo transformador del gerente educativo en las instituciones de Educación Básica, mediante un estudio descriptivo, analítico y proyectivo, tomando como población censal al directivo y docentes de Escuelas de Educación Básica, Municipio Maracaibo. Se empleó como técnica la encuesta con un cuestionario. Los datos se analizaron con las medidas de tendencia central. Los resultados confirmaron en el personal directivo que gerencia las instituciones seleccionadas, la manifestación medianamente adecuada de los principios personales, interpersonales, gerenciales y organizacionales, mientras las competencias del líder transformacional, son inadecuadas según la opinión del personal docente, recomendando la formación de estos profesionales en dicha temática, llegando de esta manera a la siguiente conclusión, es evidente la necesidad de proponer la formación para la transformación desde el punto de vista personal, profesional y ocupacional del personal directivo de estas instituciones fundamentada en su modo o estilo de comportarse, es decir, en su liderazgo, propiciando la preparación espiritual, afectiva y cognitiva de estos en los sustentos teóricos de un liderazgo

transformacional, basado en los principios y competencias que debe poseer el gerente para ser efectivo.

2.1.2. A nivel nacional

Gavino (2018) realizó la tesis denominado, *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*, en base al objetivo de determinar la relación que existe entre cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro- Puerto Inca- Huánuco-2015. Los métodos que se emplearon fue el descriptivo, estadístico; el tipo de estudio a la que corresponde es al tipo básica, la población que conformaron la investigación fueron 14 docentes. En las conclusiones señala que el clima organizacional es en un 29% de nivel muy alto y en un 71% de nivel medio.

Salvador Cornelio & Sánchez Ortega (2018) en su proyecto denominado, *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-UGEL 01 de la provincia de Lima – Pachacámac*, cuyo objetivo fue determinar la relación significativa del liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-Unidad de Gestión 01. Metodología de tipo básica, de naturaleza cuantitativa y empleó un diseño no experimental, transversal, de nivel descriptivo correlacional. Población es finita y el muestreo fue de tipo probabilístico. Empleamos dos instrumentos validados y confiables. Resultados de correlación rho Spearman = ,676 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. Conclusión existe una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 22-UGEL 01.

Espinoza (2017) en su proyecto de tesis titulada, *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte-2016*, cuyo objetivo fue sustentar que ambas variables son condicionantes para la obtención del desempeño docente eficiente en instituciones educativas del nivel inicial. Es preciso acotar que en

el presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo, así como el diseño correlacional y analítico. La población de estudio estuvo conformada por los docentes y directivos de la institución educativa mencionada. La muestra quedó establecida en 60 profesores y 5 directivos, a quienes se les suministró tres tests para el recojo de información, estos fueron: test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire; test de clima organizacional; y test de desempeño docente, de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación en cuanto al Marco del Buen Desempeño Docente. La principal conclusión obtenida del presente estudio es que las variables de clima institucional y liderazgo educativo son predictores de la variable de desempeño docente.

Chaparro (2017) en su tesis titulada, *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho-2016 de la Universidad César Vallejo*, afirma que la relación entre las dos variables investigadas es significativa. El objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre ambas. La investigación se enmarcó en el tipo cuantitativo debido a que permitió el análisis del marco teórico en el contexto de estudio. Asimismo, el diseño fue no experimental, transversal de alcance correlacional. La población de estudio estuvo conformada por el número total de docentes de la institución educativa mencionada, siendo un estudio probabilístico la muestra se estableció en 86 docentes en los tres turnos de atención. El instrumento de recojo de información aplicado a los profesores consistió en dos cuestionarios para cada variable. Por ello, se concluyó que las principales características resaltantes del liderazgo directivo guardan relación directa en cuanto al nivel de desempeño dentro del clima institucional.

Torres Pacheco & Zegarra Ugarte (2015) en su proyecto de tesis titulada, *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014*, cuyo objetivo fue determinar el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El tipo de

investigación utilizada fue básica y el diseño general viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto.

El método utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5% y existe una relación directa positiva fuerte y significatividad entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

Albañil (2015) realizó la investigación titulada, *El clima Laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*, Universidad de Piura; tesis posgrado donde el objetivo general fue describir el clima que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura. En una investigación perceptiva, cuantitativa, de diseño Correlacional en una muestra intencional de 34 docentes, el autor llegó a la siguiente conclusión: la evaluación global del clima en opinión de los profesores encuestados va de regular a bueno en la institución, sin embargo, no es del total relevante, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben los docentes por parte del equipo directivo va de regular a bajo. También se observa que con respecto al personal administrativo y de servicio, tienen un bajo nivel respecto por los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que hay un mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, sienten un bajo nivel de satisfacción, con el funcionamiento de la dirección, por lo que el 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo.

Sorados (2015) realizó la investigación titulada, *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la 25 Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja –Lima*, tesis de posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú. Presento como objetivo determinar la relación del

liderazgo de los directivos con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario. El enfoque de esta investigación es cuantitativo de tipo básico, conocido como sustantivo y el diseño descriptivo correlacional y su muestra estuvo conformada por una población 105 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario tipo escala Likert. Según lo detallado, la investigación fue realizada en el 2012 bajo las variables del nivel del liderazgo del director y la perspectiva de los docentes, concluyendo con la relación significativa entre ambas variables; asimismo, se mostró de manera técnica que el trabajo en equipo, conducción y distribución del personal adecuado, las relaciones sociales de interacción grupal e individual, así como los eventos de integración y fortalecimiento, una oportuna información disponible y actualizada de la institución, generar a una contribución de convivencia eficiente entre todos los actores dentro de las instituciones educativas. Por otra parte, detallo que la interacción entre las variables se ve reflejada en un 45% de manera adecuada, mientras que un 12% reporto que no se visualiza las destrezas y atributos del líder directivo, al no observar mejoras y un control al implantar planes operacionales, así como el no controlar el manejo los recursos de la institución educativa.

Médico (2014) en su investigación titulada, *El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra -2013 de la Universidad Enrique Guzmán y Valle*, sustenta que la relación entre las variables de estudio es sustantiva en la medida que encaminan la gestión educativa hacia el logro de los objetivos propuestos. Es preciso acotar que la investigación es de tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal. Asimismo, la población del presente estudio estuvo conformada por el personal docente, administrativo, directivo y estudiantes de la institución educativa mencionada con 626 personas. La muestra estratificada queda encaminada en 238 participantes a quienes se les aplicó dos encuestas anónimas por cada variable de estudio, en el caso de liderazgo se direccionó a sus tipos como autoritario, democrático y liberal, en el caso de clima

organizacional esta se predispuso en identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica de la institución. Se concluyó que la mayoría de las dimensiones de la variable del clima organizacional guardan relación con la variable del liderazgo directivo.

Campos (2013) desarrolló la investigación titulada, *estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla –Región Callao*, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables es positiva en el contexto educativo mencionado. Asimismo, que ambas son importantes en el proceso efectivo de la gestión educativa y el propósito del estudio fue establecer la relación entre las dos variables. El tipo de investigación fue cuantitativo y el diseño de investigación fue el correlacional. Es preciso acotar que la población estuvo conformada por los docentes, padres de familia y estudiantes, quedando establecida la muestra estratificada en 100 participantes distribuidos entre las personas antes mencionadas. Los instrumentos para el recojo de información fueron la escala de liderazgo directivo que evalúa las dimensiones y tipologías predispuestas, así como el cuestionario de clima organizacional que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Se concluyó que la relación entre las variables de estudio es efectiva y significativa en la organización escolar.

Reyes, N (2012) en su tesis titulada, *Liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en secundaria de una I.E.N de Ventanilla- Callao*. La finalidad de la investigación era: Determinar una relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de la I.E del distrito de Ventanilla. El tipo de investigación siguió el enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional, debido a que se propuso una relación significativa entre variables; la población fue de carácter probabilístico intencional, siendo integrada por una muestra de 40 docentes del nivel secundaria. Los resultados fueron analizados con el coeficiente de correlación de Rho Spearman Una conclusión resaltante del

estudio es que no se encontró presencia de relación positivo entre el liderazgo directivo con el desempeño del docente del nivel secundario de una I.E del distrito de Ventanilla, Callao.

Zarate Ramirez (2011) en su tesis titulada, *Liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia- Lima*. La investigadora empleó un diseño descriptivo y cuantitativo correlacional, así también un modelo no experimental y transaccional, el objetivo primordial fue: Establecer el nivel de relación que existe entre el Liderazgo directivo en la Gestión Administrativa y el Desempeño docente en las Instituciones escolares del nivel Primaria, distrito de Independencia-Lima, en tanto la población objeto de estudio la integraron 6282 sujetos entre docentes, directivos y estudiantes de Primaria, empleando un muestreo probabilístico estratificado con un total de 935 sujetos encuestados. Las conclusiones más resaltantes fueron que: (a) Existía un grado alto de relación entre el liderazgo directivo y desempeño del cual se determinó que existía un grado óptimo de relación del liderazgo directivo y el desempeño docente; en las dimensiones que lo conforman.

1.1.3. A nivel local

Conislla & Pimentel (2015) en su proyecto de tesis, *Liderazgo Directivo y el desempeño docente en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*”, plantea como problema ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2015? El objetivo fue determinar la relación entre gestión pedagógica y desempeño docente en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Se llegó a la siguiente conclusión, se determinó que existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y el Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Martinez Gomez & Ramos Poma (2013) en su proyecto de investigación titulada, *Liderazgo y su relación con la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Lircay – Angaraes – Huancavelica – 2013*. La hipótesis planteada fue: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directores con la gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Lircay, Angaraes, Huancavelica 2013. El objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo con la gestión educativa, desde sus dimensiones de lo administrativo, institucional y pedagógico del desempeño del director de las instituciones educativas y de las dimensiones de la gestión educativa administrativa e institucional. Después de aplicar la prueba estadística se demostró que existe relación significativa directa entre las variables liderazgo del director y la gestión educativa de las instituciones educativas el distrito de Lircay, confirmándose la hipótesis planteada. La muestra que se empleo fue de 15 directores y 213 docentes tomados de la totalidad de la población.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo directivo

a) Concepto

Para Madrigal (2011, p.18) el liderazgo es la acción de influir en los demás; actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes; de lo citado podemos enfatizar que el liderazgo influye de manera positiva dentro de las organizaciones y si nos enfocamos en el ámbito educativo como vienen hacer las instituciones educativas la influencia del liderazgo cumple un papel fundamental no solo en el proceso de guiar, orientar, encaminar sino también en otros aspectos de vital importancia como es el de generar un buen clima organizado encaminado hacia el logro de las metas y objetivos planificados de manera eficaz y eficiente.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, UNESCO 2003) hace mención que “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. Hace referencia a la capacidad de influir en las demás personas para motivarlos, generando espacios de comunicación, respeto, empatía, solidaridad y fomentando el trabajo en equipo que vaya en beneficio de la comunidad educativa.

El concepto de liderazgo tiende a ver principalmente a la cualidad que tiene una persona para ejercer y liderar dentro de una organización que tiene como objetivo hacia el logro de las metas establecidas y planificadas en beneficio de todos los miembros, asimismo establecer mecanismos que busquen y generen un ambiente propicio en base a las funciones que cada uno ejerce, de lo manifestado reforzamos con Robbins (2011) quien sostiene al liderazgo como “la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas” de un grupo de personas, puede surgir un líder o líderes para guiar o dirigir los grupos en las organizaciones.

2.2.2. Antecedentes históricos del liderazgo

Desde tiempos remotos se sabe que el liderazgo ha venido cumpliendo un rol transcendental y haciendo un breve recorrido por las antiguas sociedades tales como: Egipto, Grecia, Roma y entre otros, se sabe por historia quiénes dirigían y guiaban el grupo eran aquellos que se identificaban por tener ciertas virtudes que los caracterizaban como ser el más fuerte, autoritarios y dominantes, con el paso del tiempo y a través del desarrollo de estas, el liderazgo empezó a tener ciertos cambios hasta la actualidad en el cual viene cumpliendo un rol fundamental dentro de las organizaciones.

Según Estrada (2007, citado por Lapo Maza & Jácome Ortega, 2015) argumentan que la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos, los documentos de la civilización de Sumeria Siglo L y XLIX a.c. quienes presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.c., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos, surgieron de los griegos como una cultura dominante, que presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, en el siglo XVII con la revolución industrial se inicia en Inglaterra y se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la de vapor que funcionaba con carbón que incluyó en el transporte y la fabricación, entre otros los protagonistas en esta etapa fueron la burguesía y los obreros, la segunda etapa se presenta en el siglo XIX, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el propósito de mejorar la producción: el motor de explosión, el teléfono que funcionaba con electricidad y petróleo, en esta etapa la burguesía y los terratenientes tenían el poder, la clase media y la clase popular eran los subordinados, la tercera etapa entre el siglo XX y XXI, aparece la robotización que funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica, los protagonistas de esta etapa fueron las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión.

Se presume que hoy en día el liderazgo viene cumpliendo un rol muy importante dentro de las organizaciones porque viene siendo reconocido en los diferentes ámbitos, si nos enfocamos en el sector educativo, al respecto se necesita de un líder directivo que esté comprometido y sea agente de transformación con miras hacia el cambio y que vaya en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa, de lo mencionado reforzamos lo dicho con D' Alessio (2008, citado por Lapo Maza & Jácome Ortega, 2015, p.11) afirman que “los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos, es decir, el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos”.

2.2.3. Elementos del liderazgo directivo

Como ya es de conocimiento, el liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas juegan un papel muy importante por el mismo hecho de enfocarse en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en ese sentido hacemos énfasis en establecer aspectos que coadyuven a influir de manera positiva teniendo en cuenta ciertos elementos como el de ser un líder demócrata, haciendo uso de las capacidades y conocimientos, que vayan encaminados hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de manera oportuna, teniendo en cuenta a Gallegos (2004) enfatizan que “el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo”.

- a) **El primer elemento:** (objetivo) es muy importante tener en cuenta los propósitos y metas establecidas a desarrollarse dentro de la organización ya que están orientadas hacia el cumplimiento y beneficio de todos.
- b) **El segundo elemento:** (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria.

- c) **El tercer elemento:** (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse el líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.
- d) **El cuarto elemento** (los seguidores) considerados como un elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos establecidos.

2.2.4. Estilos de liderazgo

Según Payeras (2004) sostiene que los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en la cultura (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexibilidad organizativa, por ello que tiene un impacto directo en los resultados y puede explicar en gran medida las causas de que una organización tenga éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan en el tiempo; de lo citado podemos mencionar que el liderazgo así como el clima organizacional son dos factores claves que influyen de manera positiva para el buen funcionamiento de una organización, aquellas que están orientadas hacia el logro de las metas a desarrollarse teniendo en cuenta las dificultades, fortalezas, debilidades, y el tiempo en desarrollarlas ya sean a corto, mediano o largo plazo; sin embargo existen aun instituciones educativas que tienen dificultades con respecto al liderazgo directivo lo que genera que no se cumplan con las metas establecidas, tampoco se fortalezca la comunicación, empatía, responsabilidad, entre otros.

De la misma manera, el estilo que ejerza el líder es importante, a razón de que si es adecuado va a lograr que sus seguidores compartan la misma misión y visión de la organización; por ende, estarán comprometidos y trabajarán

por lograr los objetivos institucionales, de lo manifestado reforzamos con Baguer (2011) quien afirma que “el estilo de liderazgo es el factor que más poderosamente influye en el clima y política de la organización”.

Por su parte Villa Sánchez (2013) argumenta que el estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida, es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos, dentro de los estudios que identifican los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, la cual sigue vigente y establece tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez faire, en la cual se puede notar la tendencia del liderazgo hacia un enfoque más participativo, con énfasis en las relaciones interpersonales y la comunicación.

Autoritario	Democrático	Laissez faire	Transaccional	Distribuido	Transformacional
Liderazgo unidireccional. Poder y toma de decisiones concentrados en el líder.	Colaboración y participación de los miembros del grupo.	No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo.	Proceso de intercambio entre líder y seguidores. Premio o castigo en función del rendimiento. Compuesto de dos factores: Recompensas contingentes y Dirección por excepción.	Participativo y colegiado. Otorga poder, autonomía y responsabilidad a sus colaboradores	Participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. Líderes actúan como agentes de cambio en la organización.

Según Murillo (2006), Cayulef (2007) , Villa Sánchez (2013), Northouse (2013), y Jamal (2014, citado por Reyes Romero, Trejo Cázares , & Topete Barrera, 2017).

En ese sentido cabe mencionar tres aspectos muy importantes y fundamentales que tienen que ver principalmente con los estilos de liderazgo democrático, transformacional y distribuido, consideradas como piezas clave para que una organización pueda marchar de manera satisfactoria, así como aportar una serie de mecanismos y estrategias frente a diversas situaciones o dificultades que se puedan observar en los diferentes contextos, para lo cual busca generar el trabajo en consenso de manera organizada de tal manera que le permita sentirse a gusto en un ambiente de respeto, comunicación y disfrute de su trabajo, este tipo de estilos de liderazgo también favorecen para la aparición de líderes con misiones y visiones de mejora, a la actualidad aun existen instituciones educativas que vienen poniendo en práctica los estilos de liderazgo tipo autoritario, laissez faire e incluso de manera transaccional imponiendo sus decisiones frente a cualquier situación que se les presenta lo cual no contribuye al buen funcionamiento del clima organizacional trayendo como consecuencia en el rompimiento de las relaciones interpersonales, así como la falta de comunicación los cuáles no estarían

favoreciendo en el bienestar de la comunidad educativa tampoco se estaría generando un ambiente favorable frente a los diversos cambios que se vienen dando permanentemente, para lo cual se requiere de contar con líderes que contribuyan por el bienestar y el desarrollo.

2.2.5. Enfoques de liderazgo

Desde la existencia de la humanidad el liderazgo cobró vital importancia dentro de la sociedad aquellas que estaba conformada por características que en su mayoría de los estudios se clasificaban según, las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o factores situacionales, de lo manifestado reforzamos con McGregor (1960) quien hace énfasis en que el liderazgo no es una característica propia del individuo, sino una compleja relación entre las características del líder, las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores, las características de la organización, como su propósito, estructura, la naturaleza de la tarea que realiza; y, el ambiente social, económico y político.

➤ Enfoque sobre los rasgos personales

Este tipo de enfoque parte principalmente en describir los rasgos personales adquiridos de manera innata por parte de los líderes quienes se caracterizan por desempeñarse de manera destacada.

Según Murillo Torecilla (2006, p.1) menciona que “el interés de las investigaciones se centra en los atributos del sujeto: la personalidad, las motivaciones, los valores y las competencias son los objetos de estudio”.

➤ Enfoque de las conductas

Este tipo de enfoque está orientado a observar las conductas y acciones realizadas por parte de los directivos con respecto estrategias que toman frente a diversas situaciones y necesidades existentes dentro de las instituciones educativas.

De acuerdo con Thieme (2005, citado de Navarro Corona, 2016) deduce que tales constructos refieren al grado en el que el líder/director muestra

interés o preocupación por los individuos miembros del grupo y sus conductas denotan una orientación hacia las necesidades de las personas y a las conductas relacionadas con la definición del rol del líder/director y el de su personal subordinado con orientación hacia el cumplimiento de las tareas.

- **Enfoque de las relaciones y vínculos entre líder y quienes le siguen**
Teniendo en cuenta a Burns (1978, citado en Navarro Corona, 2016) argumenta que el liderazgo es un fenómeno de tipo social en el que se establece una relación entre líder y los seguidores, que no solo intervienen aspectos relacionados con las características y acciones (conductas) de líderes, sino también las características, los deseos y las necesidades del personal seguidor en momentos específicos de la organización o la comunidad, señala que la mayoría de las relaciones entre líderes y sus seguidores se desarrollan de modo transaccional; en otro orden de palabras, es quien lidera la persona que se aproxima a quienes le siguen con la finalidad de intercambiar bienes o valores, trabajo por votos o subsidios por contribuciones; de lo citado podemos enfatizar sobre la importancia que tiene el hecho de establecer vínculos y relaciones interpersonales entre los directivos y los miembros de las instituciones educativas ya que mediante esta permite desarrollar y cumplir con las metas y objetivos establecidas por el bienestar de la comunidad educativa.

2.2.6. Liderazgo en el sistema educativo

Según Vargas (2003) afirma que el liderazgo de transformación se podría definir (...) como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son los siguientes (Vargas, 2003, p.20).

- ❖ **Consideración individual:** consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- ❖ **Tolerancia psicológica:** el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos, lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta, bajo este clima, es fundamental que el líder manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera, pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- ❖ **Liderazgo compartido:** fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización, además, él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- ❖ **Trabajo en equipo produce sinergia:** esta estrategia genera mejores resultados.
- ❖ **Un liderazgo fundamentado en valores:** los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

Resulta fundamental tener en cuenta el liderazgo directivo debido a que toda institución educativa debe comprender la importancia del trabajo en equipo, la tolerancia, los valores, la empatía y el compromiso, aspectos muy importantes que contribuyen el trabajo en equipo que van encaminados hacia el cumplimiento de metas establecidas,

lamentablemente se puede observar que hay personas que por el hecho de ocupar algún cargo no ejercen su liderazgo de manera transformacional y actúan de manera autoritaria imponiendo sus ideas y opiniones, a la vez se sienten con el derecho de insultar, denigrar, no respetando los derechos ni tomando en cuenta sus opiniones.

Como expresa Vargas (2003) manifiesta sobre la tolerancia psicológica, donde el director o directora de la institución educativa trate de ser empático con sus colaboradores que se encuentran en un clima que ella denomina de interacción turbulenta, cada profesor o profesora va a manifestar su enojo, frustración, dolor, alegría de formas muy diferentes, por ello, el director debe tener la capacidad fundamental que es tratar de comprender al otro desde sus características personales, a través de un análisis sistémico, comprendiendo el papel que dicha persona está ocupando en la trama vincular, y poder cooperar desde esta perspectiva de contexto como un elemento de contención y de apoyo.

Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social Calero (2006, citado por Maya, Aldana Zavala & Isea, 2019) puntualizan que ser director implica decidir en función de:

- Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

2.2.7. Líder organizador

Con respecto a los líderes directivos dentro de las instituciones educativas son aquellos quienes determinan el camino de conducir, guiar y orientar, tomando en cuenta el consenso sobre las decisiones los cuáles coadyuvaran hacia el buen camino que vayan en beneficio de todos, de lo manifestado

reforzamos con De la Rosa Navarro & Carmona Lavado (2010) definen que el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, una pieza clave para el reparto de responsabilidades, como para la evaluación del rendimiento y la asignación de recursos para su desarrollo, estableciendo relaciones, sobre todo se rodea de colaboradores, permite la autonomía en el trabajo, además es respetuoso con los demás.

Como afirma Koontz & Weihrich (2007) establecen que “el líder organizador es el encargado de prever el futuro, inspirar a los miembros de la organización a trazar la ruta que éste seguirá”; de lo citado podemos manifestar que los líderes directivos son aquellos que se caracterizan por velar el bienestar de la comunidad educativa, teniendo en cuenta los esfuerzos y la voluntad que se tiene como parte del interés en común inspirando la confianza entre los miembros, a su vez van generando un ambiente de comunicación y trabajo en equipo de manera consensuada.

2.2.8. Objetivos del líder

En toda organización es muy importante tener en cuenta la función que cumple el líder directivo con respecto al desarrollo de los objetivos establecidos teniendo en cuenta el liderazgo como una forma de guiar y encaminar hacia el cumplimiento de las metas planificadas, de lo manifestado reforzamos con Cuoto (2010) quien menciona que es importante que el líder tome en cuenta cuatro objetivos principales, que contribuirán al cumplimiento de proyectos, y para mejorar su liderazgo:

a) Terminar a tiempo: Es una de las metas más difíciles al momento de gestionar los proyectos, por las exigencias de elaboración y ejecución del proyecto, para lograr este objetivo, el líder necesita administrar su ámbito de aplicación muy cuidadosamente.

b) Cumplir con los requisitos: Si los requisitos son ambiguos, al final resulta ser un grave problema, esto provocará un gran desvío de recursos y de tiempo.

c) Mantener a los miembros satisfechos: Deben de darle cumplimiento a sus expectativas, gestionando correctamente.

d) Mantener a los miembros del equipo felices: Finalmente es importante mantener a un equipo feliz, esto le permitirá al líder a sentirse motivado y de ser necesario tendrán la capacidad de hacer todo de nuevo para un próximo proyecto.

2.2.9. Características esenciales del liderazgo

La influencia del liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas cumple un papel muy importante ya que están encaminados a coadyuvar hacia el logro de las metas establecidas, a su vez vale decir que están en estrecha relación con la capacidad de identificar las oportunidades y debilidades, el interés que se realiza al momento de hacer las actividades, la capacidad de comunicación entre los miembros, todo ello contribuye a crear un ambiente favorable frente a diversas situaciones, los cuáles no sean un impedimento para no realizarlos y sobre todo se busca generar un buen clima organizacional.

Empleando las palabras de Hagai (1992) argumenta que “este trabajo no pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto sino sólo una selección de los más importantes e insoslayables, tanto en los líderes individuales como en los colectivos”.

Algunos rasgos principales de los líderes son:

- ❖ **La visión:** Desde el punto de vista de Alba , Gazitúa & Cubillo (1997) señala que “el liderazgo comienza cuando surge una visión, cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden”.
- ❖ **El amor a la actividad:** De acuerdo a Hagai (1992) revela que "con harta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance", de lo citado reforzamos lo dicho con Alba , Gazitúa & Cubillo (1997) quien establece una importante distinción entre un dirigente y un comandante, el dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer: quiero que esto esté hecho para tal fecha y si no lo

hacéis, entonces las cabezas rodarán, el comandante gobierna por el temor, el dirigente lo hace por amor, este atributo hace que el verdadero dirigente se diferencie de aquél que tiene el poder en sus manos.

Por otro lado, Thomas (1985) menciona que algunos aspectos que, aunque en ocasiones se mencionan como independientes.

Dicho autor recomienda:

- a) Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio.
 - b) Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás.
 - c) Dedicar tiempo a la atención y comprensión de los demás.
 - d) Aprender a escuchar.
 - e) Tratar a las otras personas como iguales.
 - f) Animar a los demás, no sólo criticarlos.
 - g) Enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.
- ❖ **El coraje y el valor:** Noel & Devanna (1986 citado por Barrios, Iranzo, & Tierno 2015) refiere en su trabajo sobre el líder en el sector de la información expresaron: "ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos", el líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades.
- ❖ **La gran capacidad de comunicación:** Un líder es un comunicador por excelencia, deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten, por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión, la habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un dirigente ya que la comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.
- ❖ **La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores:** Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la

aparición de problemas insuperables, el conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascaradas tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables, para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados.

- ❖ **La energía:** Las personas siguen a un dirigente entusiasta, la energía produce el entusiasmo, un dirigente sin energías es como un pianista sin manos, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito, la energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo, el dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia, estas requieren de energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

2.2.10. Cualidades del líder educacional

Otro aspecto elemental tiene que ver básicamente con las cualidades que posee un directivo demostrando su conocimiento de la labor que realiza dentro en una Institución Educativa, sobre todo tratando de impulsar hacia adelante a todos los miembros, así como va generando confianza y seguridad de tal manera se les deleguen, organicen, planifiquen y controlen las tareas fundamentales a desarrollarse, a su vez van generando una visión de futuro con nuevas perspectivas de mayor reto, ya que nos encontramos frente diversos cambios que se vienen dando de manera permanente.

De acuerdo con Alfonso (2002) señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educacional son:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de Impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.

- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones que se toma y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa y capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.
- Visión de futuro o perspectiva.

El sistema educativo peruano actualmente viene atravesando por una serie de dificultades concerniente al liderazgo para lo cual se requiere personas empoderadas y a su vez estén fortalecidos en cuanto se refiere al liderazgo.

Desde la posición de Rodríguez (1999) el "liderazgo directivo cobra mayor importancia, pues permite fomentar el diálogo y la búsqueda de consensos. Esta dinámica política guarda estrecha relación con la estructura macro de orden jerárquico, racional y lineal".

2.2.11. Dimensiones del liderazgo directivo

a) Definición conceptual

Según Castañeda (2001) afirma que el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo, caracterizada por tres factores tales como: creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, una voluntad de ejercer considerable esfuerzo a favor de la organización y un deseo definido de mantener la membresía organizacional; de lo citado podemos enfatizar que el liderazgo en directivos está en estrecha relación con el compromiso e identidad

que le caracteriza y posterior a ello con la autovaloración que se tiene.

➤ **Dimensión: Estilo democrático**

Según Carbó & Pérez (1996) hace mención cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

➤ **Dimensión: Capacidad organizativa**

Por su parte Castañeda (2001) Es la aptitud que tienen los directores líderes, para estructurar una institución educativa eficiente, que permita a los docentes realizar un buen trabajo, utilizando para ello herramientas como la delegación de funciones, organización de trabajo en equipo, etc.

➤ **Dimensión: Capacidad de gestión**

Los líderes como máximos representantes dentro de las instituciones educativas están en la necesidad de realizar actividades programadas durante el año lectivo teniendo en cuenta aspectos que conlleven a generar espacios de unión, participación y organización entre todos y estos a su vez vayan en beneficio de la comunidad educativa, de lo manifestado reforzamos con James y Lindsay (2008) definen que la capacidad de gestión, es la condición en la cual el líder realiza las acciones para el cumplimiento de las actividades programadas, para ello realiza la planificación, organización, conducción y evaluación de las acciones institucionales; en el

marco pedagógico se involucra a los docentes en la tarea de generar aprendizajes significativos en todas las áreas del conocimiento, del mismo modo es vinculante con la articulación hacia la comunidad de modo que convierta a la escuela en un ambiente abierto hacia la unión de ideas.

➤ **Dimensión: Comunicación**

Desde el punto de vista de James & Lindsay (2008) hace mención que “es un medio para mantener relaciones con los integrantes de su ambiente, manteniendo así la característica que lo diferencia de los demás seres vivos, la capacidad de ser un ente social, la comunicación puede ser formal, informal y externa”.

Tal como Leiva (2011) considera que la comunicación formal es aquella que busca sostener la jerarquía y estatus en las organizaciones, en ella se apoyan los altos directivos para dar información a los trabajadores del área operativa. Dentro de las organizaciones cualquiera fuera su orden jerárquico existe el vínculo principal que es el modo o forma de comunicación, de ello se establecen las características de entendimiento de los procesos de gestión organizada bajo una misma condición en la cual la comprensión de la comunicación facilita las condiciones del trabajo personal y grupal, cabe resaltar que las formas de comunicación establecen la jerarquía de la organización.

➤ **Dimensión: trabajo en la comunidad**

Peniche Cetzal (2012) da a conocer a una dimensión sociológica, por cuanto constituyen una manifestación comunitaria y son elementos integrantes de la vida social; una dimensión ética, por cuanto concierne a las actitudes básicas de las personas y una dimensión psicológica, porque el temperamento está presente en las personas al relacionarse, así como la expresividad, sociabilidad, la atracción o rechazo

espontáneo, la compatibilidad de caracteres, son factores que tienen un papel importante en el hecho de relacionarse, que el individuo debe ser íntegro, estar accesible y disponible para su grupo, es decir, el ser humano tiene que mostrar la capacidad de equilibrar el trato con todos los miembros del grupo, logrando un trabajo impecable con un buen ritmo y no pensando en los errores cometidos, sino en pensar de ellos y aprender a ser humanamente acertada y oportuna en opiniones, trato, es decir, saber reconocer el objetivo del grupo y motivarlos logrando una relación con armonía entre los integrantes del grupo; de lo citado enfatizamos en que el trabajo con la comunidad implica conocer el contexto dentro de la comunidad educativa, participando en los eventos y proyectos generando espacios de involucramiento progresivo e inclusivo, teniendo en cuenta la actitud y disponibilidad con respecto a los riesgos y amenazas, por lo que las instituciones educativas deben:

- ✓ Incorporar y recuperar los saberes de las familias de las comunidades educativas y de la cultura del entorno.
- ✓ Organizar y participar en charlas y/o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente, entre otros integrando a padres, docentes, personal administrativo e instituciones intermedias y autoridades locales.
- ✓ Prever en el año, por niveles y/o ciclos, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la institución en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.).
- ✓ Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes.

- ✓ Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Proyecto Educativo Institucional.
- ✓ Establecer redes que permitan interacciones constantes y complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad.

2.2.12. Clima organizacional

a) Antecedentes históricos sobre el clima organizacional

Por el mismo hecho que la sociedad se hubo desarrollando con el paso del tiempo empezaron a crearse nuevas entidades e instituciones esto a raíz de los diversos cambios que se venían dando, las mismas que han ido aumentado de manera considerable y haciendo que el ambiente donde se desenvolvían empezara a tener cambios constantemente.

Teniendo en cuenta a Talcott Parsons (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad, esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto al desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura.

Como expresa Sosa (2002) analiza que fue casi en los años cuarenta del siglo XX, en que las primeras investigaciones apuntaban al clima institucional, la repercusión de ciertos factores en las necesidades internas, como el centro de trabajo es el lugar más importante donde se llevan a cabo

actividades sociales que influyen en el aspecto emocional de los empleados; de lo citado podemos enfatizar que el clima organizacional y las relaciones interpersonales están en estrecha relación ya que contribuyen para el buen funcionamiento de los miembros su vez propician un ambiente de comunicación.

En la evolución del clima organizacional, este se fue fortaleciendo por medio de la ampliación de la cobertura hacia el bienestar laboral de los trabajadores, mediante la motivación de los colaboradores, y las relaciones internas del personal dentro de la institución según Edel , Garccía , & Casiano (2015).

b) Definición del clima organizacional

Como dice Ramos (2015) define como un conjunto de componentes multidimensionales que caracterizan la personalidad de la organización y que influyen directamente en el comportamiento del talento humano, que enfatizan en el liderazgo, los mecanismos de comunicación, la formación del personal, las remuneraciones, entre otros; de lo citado podemos manifestar que dentro de las organizaciones el clima organizacional influye de manera directa en el comportamiento de los individuos y estos a su vez van generando actitudes de manera positiva o negativa y la forma como resulta el desarrollo de las actividades realizadas de manera conjunta y eso es lo que se requiere dentro de las instituciones educativas de tal manera se pueda establecer acciones conjuntas para el bienestar en su conjunto.

Desde la posición de Goncalves (2006) refiere que son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es decir, define clima organizacional como un fenómeno entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros, como en una red, sin embargo, en muchas de las instituciones educativas el clima organizacional no se ve da

manera favorable y no contribuye hacia el logro de las metas por el mismo hecho que está en estrecha relación con el liderazgo, los cuáles afectan de manera negativa.

Citando a Brunet (2004) menciona que en forma general se reflejan en los valores, las actividades las creencias de los miembros, los cuáles por su naturaleza, se transforman en elementos del clima, en esto recae la importancia para un gerente educativo, en la capacidad de analizar y diagnosticar el panorama de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indiquen los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir las intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la institución para prever los problemas que pueden surgir. De esta manera, el personal pueda conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, lo cual les permitan afrontar y controlar las exigencias propias de los procesos que se realizan continuamente en la misma, los cuales actualmente cambian drásticamente debido a otros factores como: tecnología, calidad y exigencia del sistema, entre otros; de lo citado podemos enfatizar que la existencia de directivos no empoderados en este aspecto hace que exista una mala organización y por ende se da el rompimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros dentro en una Institución Educativa desencadenando en conflictos, estrés o incluso actitudes negativas, para lo cual se requiere generar un clima organizacional lo cual pueda conocer las fortalezas, amenazas y debilidades que ayuden afrontar las dificultades para el logro de los objetivos establecidos.

2.2.13. Características del clima organizacional

Para el buen funcionamiento del clima organizacional es necesario tener en cuenta ciertas características que nos permitan integrar los objetivos a nivel organizacional y personal teniendo en cuenta la atención y el apoyo mutuo entre todos los miembros, factores clave para brindar nuevas oportunidades que contribuyen hacia el desarrollo personal y profesional, los cuáles permitan realizar su cumplimiento en base a la identidad, permitiendo fortalecer la comunicación, la empatía, la solidaridad, el trabajo en equipo ya que actualmente nos encontramos inmersos a los diferentes cambios que se vienen dando, de lo mencionado reforzamos con Mullins (1989 citado en Furnham, p.2001) quien menciona que el clima organizacional se caracteriza por poseer:

- Integra los objetivos organizacionales y personales.
- Tiene una estructura flexible, red de autoridad, control, comunicación, y autonomía para que cada uno de los trabajadores.
- Estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes estamentos de la institución.
- Especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Oportunidades para el desarrollo del personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

En ese sentido Alcocer (2003, p. 90) hace mención que es posible asumir que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se ajusta al ambiente laboral.
- El clima repercute en el comportamiento laboral y son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.

- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

2.2.14. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional con el paso de los años se ha convertido en un factor elemental dentro de las instituciones educativas ya que permite detectar los problemas existentes a tiempo, lo que implica actuar de manera correcta y pertinente de tal forma no se genere un ambiente de insatisfacción y rompimiento de relaciones interpersonales.

Desde la posición de Guillén (2000, p.169) considera que el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

- Permite información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación a las diversas variables que intervienen en una organización (metodología, supervisión, estructura, etc).
- Se dispone de información sobre las condiciones laborales existentes.
- Incentiva la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potencia los mecanismos de comunicación y relación laboral.
- Favorece el logro de una visión integradora de la organización.

Gamarra Ramirez (2014) da a conocer que muchas de las organizaciones reconocen la importancia que demanda el estudio del clima organizacional, analizando sus efectos y poniendo en marcha mecanismos para su conocimiento y control, ya que el clima, sus características y los miembros que la conforman, forman un sistema dinámico y tal comportamiento influye en la organización y por ende en la satisfacción de sus integrantes, su productividad y la rotación de personal, además se han desarrollado diversas metodologías, para su análisis y orientar su valor de manera

positiva a nivel de las organizaciones; de lo citado podemos manifestar que es muy importante tener en cuenta el clima organizacional dentro de las instituciones ya que permite crear condiciones favorables frente a diversas situaciones, los cuáles a su vez contribuyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades, asimismo es importante tener en cuenta la satisfacción personal en un ambiente favorable de comunicación, valores, empatía, para el buen desarrollo y cumplimiento de las metas.

2.2.15. Tipos de clima organizacional de Likert

En muchos de casos dentro de la comunidad educativa se puede observar la falta de organización empezando desde la parte directiva, quienes actúan de manera autoritaria frente a las decisiones en conjunto que se toman, los cuáles están involucrados, los docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, terminan generando una mala organización, metas inconclusas y/o actividades no realizadas, de lo mencionado reforzamos con Brunet (2004) quien presenta los tipos de clima organizacional más frecuentes en las organizaciones educativas entre los que destaca son de tipos autoritarios, que se relacionan con el autoritario paternalista y el participativo destacando entre estos el consultivo y el participativo en grupo, por otro lado destaca que estos estilos de clima pueden presentarse en las organizaciones, los cuales se basan en cuatro sistemas, que a continuación se describen de la siguiente manera.

- a) **El sistema I autoritario explotador:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular, por lo cual el clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizado.
- b) **El sistema II autoritario paternalista:** En esta categoría organizacional las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I, el tipo de

relaciones característico de este sistema es paternalista son con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad ya que el clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica, para los empleados el clima parece ser estable y estructurado puesto que sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre los cuáles son utilizados para motivar a los trabajadores los castigos y las recompensas por parte de los directivos.

c) **El sistema III participativo consultivo:** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones en el cual se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores el control es delegado a escalones inferiores, el clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) **El sistema IV participativo en grupo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización por lo que las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal, el clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos en las que las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Se presume que, dentro de algunas instituciones educativas existe la presencia de directivos que aun siguen inmersos dentro del sistema autoritario explotador caracterizados por la desconfianza que generan a raíz de que las decisiones se realiza de manera jerárquica de acuerdo a

quienes ocupan diferentes cargos dentro de la institución, asimismo hacemos referencia al sistema paternalista que los directivos otorgan ciertas facilidades de manera flexible basadas en relaciones de confianza pero a su vez son condescendientes en la medida que se respete las decisiones establecidas por parte del director, en muchas ocasiones lo utilizan para motivar pero también hace uso de los castigos y las recompensas de los trabajos y actividades realizadas, como consecuencia de todo ello termina generando la falta de gestión y organización, para lo cual es muy importante tener en cuenta el buen funcionamiento del clima organizacional para el logro de los objetivos y aprendizajes establecidos de tal manera que el liderazgo directivo cumpla un rol muy importante de comunicación, empatía, solidaridad.

2.2.16. Dimensiones del clima organizacional.

Dentro de las instituciones educativas el clima organizacional cuenta con características que interceden en el comportamiento de quienes lo conforman y que pueden ser medidas, asimismo influyen de manera significativa en el comportamiento, las condiciones físicas en el que se da el trabajo, la organización que está integrada, los valores, las normas, y las percepciones que los miembros tienen, asimismo resaltar acciones en relación a las metas y objetivos, de lo manifestado reforzamos con la idea de Acero (2007) quien se basa en los fundamentos de Lickert (1968, p.67) quien plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

- **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

Para que exista un buen clima organizacional dentro de la comunidad educativa es necesario el cumplimiento de las dimensiones líneas arriba mencionada con la finalidad de llevar a cabo actividades sin tener dificultades y/o llegando a los conflictos a falta de una mala organización, comunicación, teniendo en cuenta lo citado anteriormente reforzamos con Rodríguez (1991). De tal manera que caracteriza por lo siguiente:

a) Satisfacción laboral

A juicio de Contreras (2016, p. 231) “considera que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”; de lo citado se puede manifestar que dentro de las instituciones educativas se debería de tener más cuenta este aspecto con respecto a la satisfacción laboral, una de las características viene hacer cuando los directivos ejercen su liderazgo de manera positiva puesto que son comprensivos y amistosos, elogian el buen desempeño, escuchan las opiniones y muestra interés personal, creando un ambiente laboral en condiciones favorables en donde uno se sienta valorado, escuchado, estimado e

incluso ejerciendo un liderazgo de acuerdo a los talentos, habilidades o destrezas que posee, todo ello con el objetivo de generar un ambiente laboral que les brinde comodidad personal y facilitar un buen rendimiento para tener mayores niveles satisfacción laboral.

b) Relaciones humanas

Las relaciones humanas ofrecen una fenomenología múltiple, ya que posee varias dimensiones, es así que Peniche Cetzal (2012) hace referencia a una dimensión sociológica, por cuanto constituyen una manifestación comunitaria y son elementos integrantes de la vida social; una dimensión ética, por cuanto concierne a las actitudes básicas de las personas y una dimensión psicológica, porque el temperamento está presente en las personas al relacionarse, así como la expresividad, sociabilidad, la atracción o rechazo espontáneo, la compatibilidad de caracteres, son factores que tienen un papel importante en el hecho de relacionarse.

c) Estructura organizacional

En la opinión de Robbins (2004) argumenta que las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

La estructura se compone de tres componentes: el primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. el segundo, se refiere a la medida en que se aplican las reglas y procedimientos, y el tercer componente de la estructura es la centralización, que considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones. En resumen, el conjunto de los tres componentes integra la estructura de la organización.

2.2.17. Componentes del Clima Organizacional

Dentro de las instituciones educativas se puede observar como los componentes influyen de una u otra manera en la forma de actuar de sus miembros, todo ello haciendo posible una interacción cercana de apoyo mutuo estableciendo el equilibrio de poder que tiene cada miembro lo

cual contribuirá hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de ayuda, apoyo, cooperación y preocupación, de lo manifestado reforzamos con Schmuck y Schmuck (s.f. citado en Varas y Salinas 1994, p.65) mencionan que es preciso tener en cuenta que existen componentes en la organización que contribuyen a lograr un óptimo clima organizacional:

- ❖ Confianza y apertura lo que hace posible la interrelación cercana y de apoyo mutuo entre los distintos departamentos de la institución.
- ❖ Comunicación que orienta hacia el desarrollo de competencias y habilidades comunicativas congruentes y precisas.
- ❖ Poder para establecer el equilibrio de influencias entre los componentes de la institución y que influyen en la toma de decisiones.
- ❖ Liderazgo que está relacionada con el poder que un director debe poseer actitudes que permitan colaborar y considerar los aportes de cada miembro, en la mejora del funcionamiento de la organización.
- ❖ Relaciones interpersonales de ayuda mutua, respeto y preocupación por el otro.

Según Bazarra, Casanova & García (2005, p. 161) distinguen dos factores del clima organizacional que se deben tener en cuenta:

- a) Clima externo, es el nivel de cumplimiento de alumnos y padres respecto a los distintos formativos y estructurales de la actividad educativa de la institución.
- b) Clima interno, es el nivel de realización profesional y personal de los educadores y del personal no docente de la institución educativa.

Se presume que dentro de las instituciones educativas no se viene generando un buen clima organizacional debido a diversos factores tales como la falta de comunicación, individualismo, egoísmo, los cuáles no favorecen a contribuir al funcionamiento de un buen clima entre todos los miembros, sin embargo lo que se busca es generar un ambiente de comunicación, calidez, comodidad, de tal manera que todos los miembros de la comunidad educativa se interrelacionen entre todos y todas manteniendo un ambiente

de reciprocidad, respeto y comunicación empezando desde los directivos, frente a la situación de asumir retos en el trabajo a fin de lograr los objetivos establecidos sabiendo que serán reconocidos, recompensados por el trabajo realizado, sin embargo en muchas de las instituciones educativas de zonas rurales y urbanas la falta de las relaciones hace que los objetivos previstos no lleguen a cumplirse de acuerdo a lo establecido por la falta de capacidad en el liderazgo directivo, al respecto sería necesario que exista un ambiente de comunicación, trabajo en equipo, organización entre todos para que de una u otra manera se establezcan lazos de compañerismo e identidad institucional, las relaciones interpersonales constituyen un rol fundamental para el liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas.

2.3. Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

H1: Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

2.4. Definición de términos

1. Clima organizacional

De acuerdo a Rodríguez y Fernández (2015 citado por Zárate 2018) se entiende como clima organizacional a la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos en el contexto laboral y el marco en el que estas interacciones se realizan en base a las funciones que cada uno ejerce.

2. Liderazgo directivo

Por su parte Hersey, Blanchard & Jhonson (1998) mencionan que el liderazgo directivo se “define como la capacidad del líder para encomendar los roles y

proponer metas, imparte a sus colaboradores instrucciones específicas y supervisar estrictamente las tareas encomendadas”.

3. Estilo democrático

Según Hackman & Johnson (2013) mencionan que es aquel líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización, conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones, se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.

4. Organización

Al respecto Chiavenato (2007, p.21) ha indicado que es la “entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común”.

3.2. Identificación de variables

Variable 1

- Liderazgo directivo

Variable 2

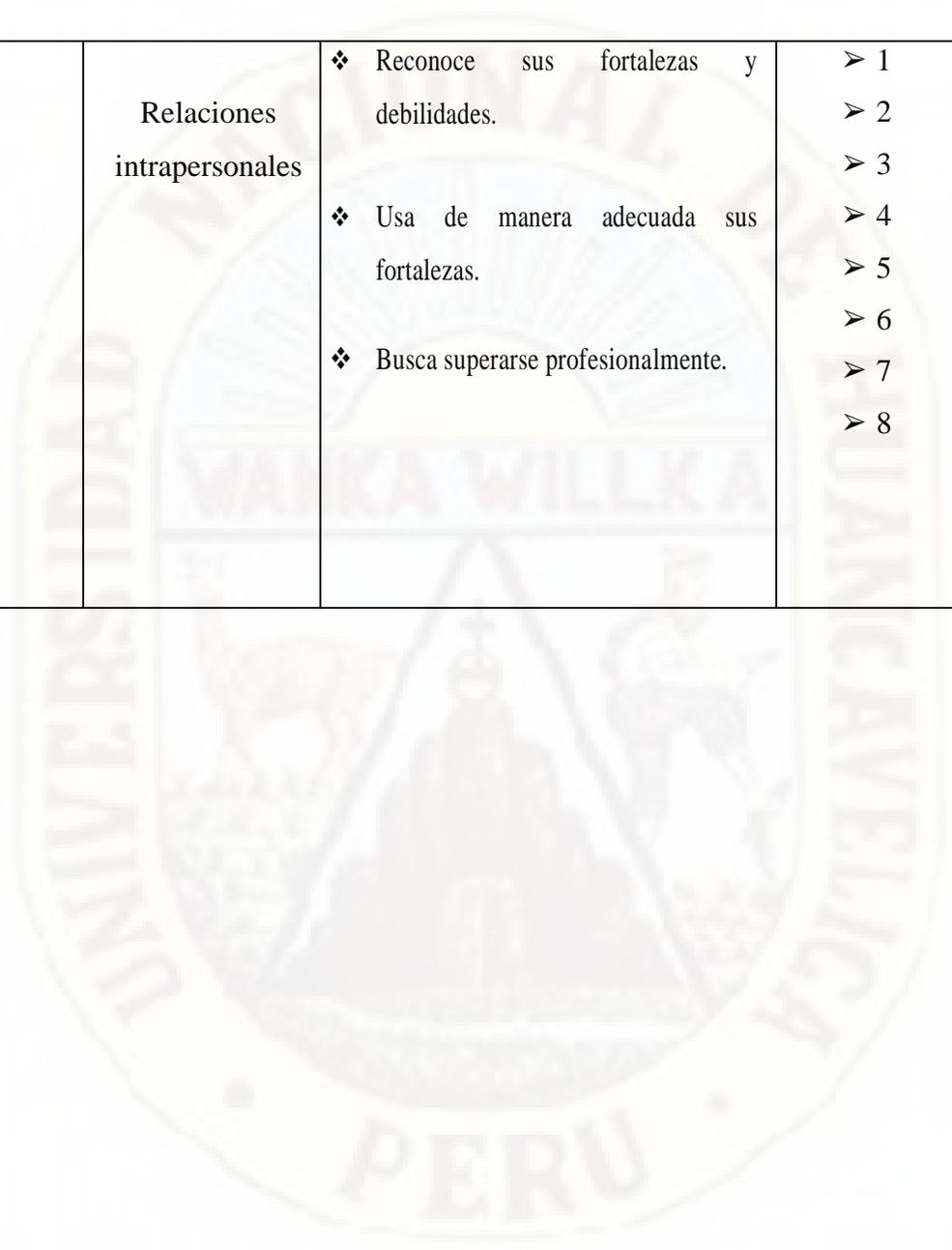
- Clima organizacional

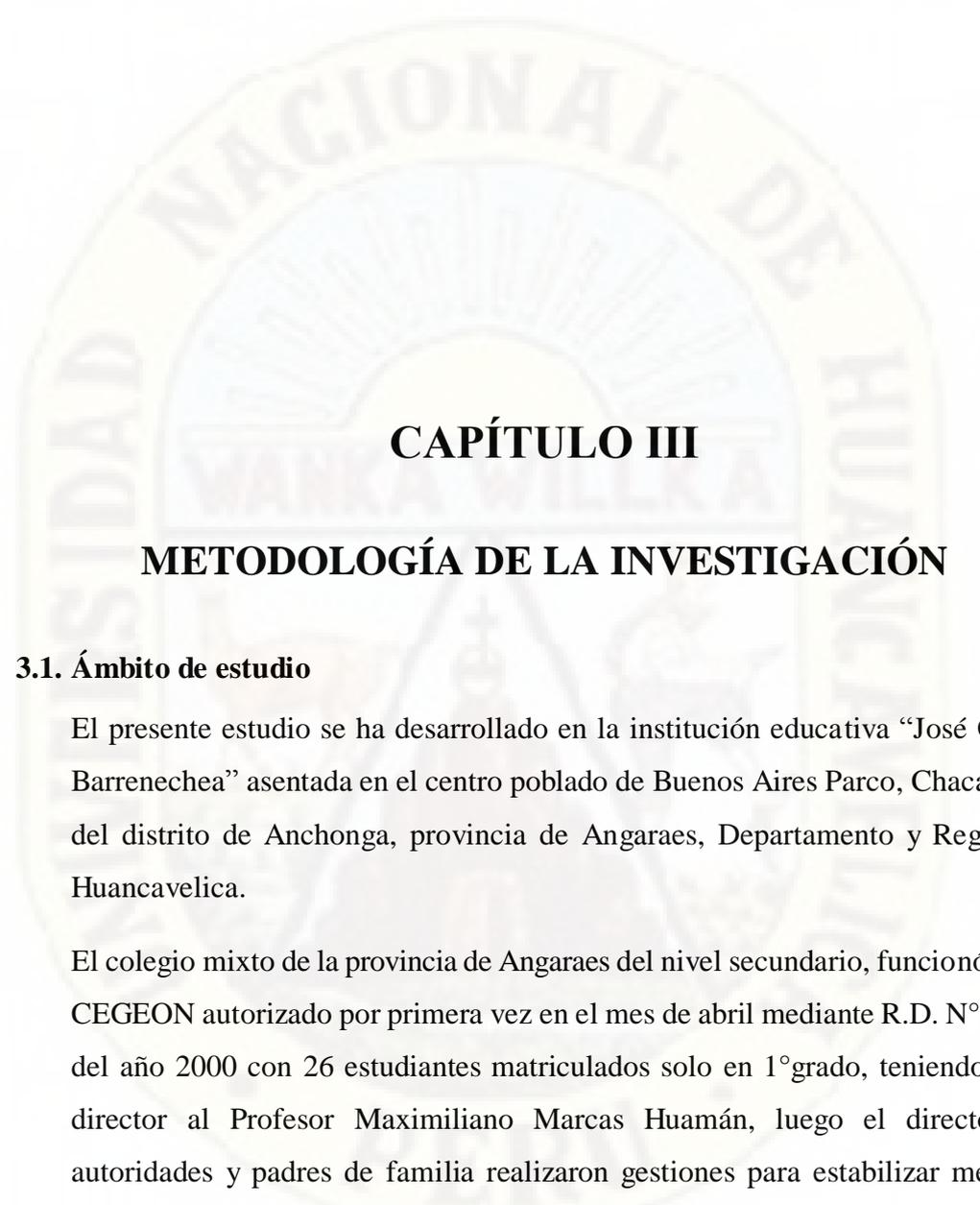
3.3. Definición operativa de variables e indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES	INSTRUMENTO
VARIABLE 1 Liderazgo directivo	Se comprende que el liderazgo es la capacidad de la persona de influir con ideales de manera propositiva y coherente hacia el logro de nuevas perspectivas de gestión escolar, ya que de ello dependerá específicamente el norte que asuma como organización	Capacidad organizativa	❖ Disposición para planificar actividades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 ➤ 2 ➤ 3 ➤ 4 ➤ 5 ➤ 6 ➤ 7 ➤ 8 ➤ 9 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bueno ▪ Regular ▪ Deficiente 	Cuestionario (Likert)
		Estilo democrático	❖ Aptitud para llevar a cabo la colaboración y participación de los miembros del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 11 ➤ 12 ➤ 13 ➤ 14 ➤ 15 ➤ 16 		
		Gestión pedagógica	❖ Disposición para seleccionar al personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 17 ➤ 18 ➤ 19 ➤ 20 ➤ 21 ➤ 22 		
		Comunicación	❖ Se comunica con empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 23 ➤ 24 		

				➤ 25 ➤ 26 ➤ 27		
		Trabajo en la comunidad	❖ Aptitud para manejar situaciones de conflicto.	➤ 28 ➤ 29 ➤ 30		
VARIABLE 2	El clima organizacional es el conjunto de percepciones de los diferentes miembros o grupos”, en este aspecto se relaciona con el funcionamiento, la dinámica del centro en la que se generan actitudes, creencias, posicionamientos formas de pensar, actuar las cuales confluyen en su participación, grado de responsabilidad y compromiso.	Relaciones interpersonales	❖ Se integra con facilidad al entorno social.	➤ 9 ➤ 10 ➤ 11	▪ Bueno ▪ Regular ▪ Deficiente	Cuestionario (Likert)
Clima organizacional			❖ Es respetuoso con los demás.	➤ 12 ➤ 13		
			❖ Es solidario y empático con los demás	➤ 14 ➤ 15		

		<p>Relaciones intrapersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reconoce sus fortalezas y debilidades. ❖ Usa de manera adecuada sus fortalezas. ❖ Busca superarse profesionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 ➤ 2 ➤ 3 ➤ 4 ➤ 5 ➤ 6 ➤ 7 ➤ 8 		
--	--	---	--	--	--





CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio

El presente estudio se ha desarrollado en la institución educativa “José Gálvez Barrenechea” asentada en el centro poblado de Buenos Aires Parco, Chacapunco del distrito de Anchonga, provincia de Angaraes, Departamento y Región de Huancavelica.

El colegio mixto de la provincia de Angaraes del nivel secundario, funcionó como CEGEON autorizado por primera vez en el mes de abril mediante R.D. N° 00122 del año 2000 con 26 estudiantes matriculados solo en 1° grado, teniendo como director al Profesor Maximiliano Marcas Huamán, luego el director, las autoridades y padres de familia realizaron gestiones para estabilizar mediante R.D.R. N° 02922 con fecha de 02 de julio del 2001.

Actualmente la institución educativa cuenta con más de 200 estudiantes de ambos sexos, distribuidos en diez secciones desde el 1° al 5° grado respectivamente. En la actualidad la institución educativa ubicada en la provincia de Angaraes brinda una educación integral a los estudiantes, mediante una formación científica, humanística y técnica, deportivamente alcanzó el nivel más alto correspondiente en el año 2018 a nivel nacional.

3.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, porque nos permite conocer la relación a la que están orientadas las variables de estudio, hacia la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación los cuales serán profundizados en esa población.

3.3. Nivel de investigación

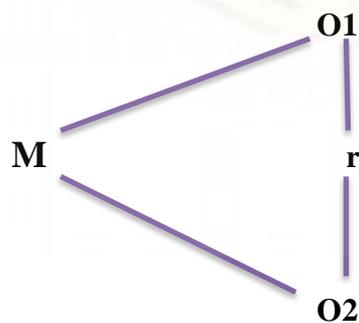
El nivel de profundidad de esta investigación es correlacional, porque tiene como finalidad establecer el grado de relación entre ambas variables, para saber principalmente cómo se puede comportar una variable (liderazgo directivo) teniendo en cuenta el comportamiento de la otra variable correlacionada (clima organizacional).

3.4. Métodos de investigación

El método que se utilizó en la presente investigación fue el método descriptivo porque describen los datos y características de la población, lo que busca reconocer las características permitiendo la observación, identificación y descripción con respecto al estudio de las variables que serán analizadas.

3.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación corresponde al descriptivo correlacional ya que describe las relaciones entre las variables existentes de las variables de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes que es el tiempo considerado para la ejecución de la investigación, siendo la siguiente:



M= Muestra constituido por 21 docentes y una psicóloga.

O1= Liderazgo Directivo

r= Relación

O2= Clima Organizacional

3.6. Población, muestra y muestreo

3.6.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por un número total de 21 docentes y 1 psicóloga, quien está inmerso y conoce sobre liderazgo directivo y clima organizacional, esta población pertenece a la población de una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

Población de estudio

Personal administrativo	Personal docente
❖ Coordinadores ciencias (1)	❖ Docentes ciencias (6)
❖ Coordinador letras (1)	Varones (5)
❖ Coordinador TOE (1)	Mujeres (1)
❖ Psicóloga (1)	❖ Docentes letras (9)
❖ Auxiliares (3)	Varones (7)
	Mujeres (2)
TOTAL	22

3.6.2. Muestra

La muestra para el presente estudio estuvo constituida por todo el conjunto de la población del estudio, por lo cual, esta investigación cuenta con una muestra de 21 docentes y una psicóloga, quien conoce sobre liderazgo directivo y clima organizacional.

Muestra de estudio

Personal administrativo	Personal docente
❖ Coordinadores ciencias (1)	❖ Docentes ciencias (6)
❖ Coordinador letras (1)	Varones (5)
❖ Coordinador TOE (1)	Mujeres (1)
❖ Psicóloga (1)	❖ Docentes letras (9)
❖ Auxiliares (3)	Varones (7)
	Mujeres (2)
TOTAL	22

3.6.3. Muestreo

El tipo muestreo corresponde al no probabilístico intencional, porque se ha considerado para la muestra a toda la población quienes conocen sobre liderazgo directivo y clima organizacional para de esa manera obtener datos de acuerdo a las necesidades de la investigación.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

Para este estudio se utilizó la técnica de recolección de datos de la encuesta lo que permitió manejar los cuestionarios (para la variable 1 y variable 2), de manera que se repartió los cuestionarios a la unidad del estudio para que ellos puedan responder las preguntas cerradas marcando en los recuadros de las respuestas de acuerdo a sus percepciones.

3.7.2. Instrumentos de recolección de datos

3.7.2.1. Instrumento: cuestionario que mide el liderazgo directivo

Se ha tomado el instrumento de liderazgo directivo que fue elaborado por León (2015), quien hizo la validación a través de la evaluación de Juicio de Expertos, con 3 docentes de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, consta de 30 ítems, basada en la escala de tipo Likert donde: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5); su confiabilidad fue de 0,962, valor que según el Alfa de Crombach se ubica en una alta confiabilidad.

Los ítems que fueron adecuadas semántica y sintácticamente son:

El ítem 9.- ¿El director delega funciones a los demás con acierto y oportunidad?, que se cambió por ¿El director delega funciones a los demás con acierto y oportunidad de tal manera no se genere un ambiente de incomodidad y falta de comunicación?

El ítem 10.- ¿El director respeta el aporte de la comunidad educativa, para la toma de decisiones?, por ¿El director respeta el aporte de la comunidad educativa, para la toma de decisiones de manera democrática?

El ítem 15.- ¿El director aplica estrategias para solucionar problemas?, por ¿El director aplica estrategias para solucionar diferentes problemas en la institución educativa?

Ítem 16.- ¿Ante los problemas graves que se presenta, el Director actúa con serenidad?, por ¿Ante los problemas graves que se presenta, el Director actúa con serenidad y cordura?

Ítem 19.- ¿El Director monitorea permanentemente la actividad pedagógica de los docentes?, por ¿El Director monitorea permanentemente las diferentes actividades pedagógicas que realizan los docentes?

Ítem 22.- ¿El director estimula con reconocimiento a docentes con resultados sobresalientes?, por ¿El director estimula con reconocimientos e incentivos a los docentes que llegaron a obtener resultados sobresalientes?

Ítem 28.- ¿El director participa y motiva en las asambleas de los padres de familia?, por ¿El director participa y motiva a los padres de familia en las diferentes reuniones que se realizan en el transcurso del año?

Ítem 29.- ¿El Director demuestra dinamismo en la gestión para mejorar la institución educativa?, por ¿El Director demuestra dinamismo en la gestión que realiza en contribución para la mejorar de la institución educativa?

Ítem 30.- ¿El director participa en las actividades de la comunidad y los involucra en el trabajo educativo?, por ¿El director participa en las diferentes actividades que la comunidad educativa realiza y los involucra a todos en el trabajo educativo?

3.7.3. Instrumento: Cuestionario de clima organizacional

Se ha tomado el instrumento de clima organizacional que fue elaborado por León (2015), quien hizo la validación a través de la evaluación de Juicio de Expertos, con 3 docentes de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; este cuestionario consta de 15 ítems de tipo Likert y las respuestas tienen una alternativa que va de 5 siempre, 4 casi siempre, 3 a veces, 2 casi nunca y 1 nunca), su confiabilidad se halló con el Alfa de Crombach, con un valor de 0,883, lo que significa que este instrumento presenta una alta confiabilidad.

Antes de la aplicación, este instrumento se ha hecho cambios sintácticos y semánticos, es decir, se cambió las palabras y expresiones para que la muestra del estudio puede comprender mejor cada ítem; los ítems que se cambiaron fueron las siguientes:

Ítems 2.- ¿Usted en su actividad diaria usa oportunamente sus fortalezas?, por ¿Usted en su actividad diaria hace uso de manera oportuna sus fortalezas para coadyuvar en las diferentes acciones a realizar?

Ítems 4.- ¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social?, por ¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social y con ello entablar relaciones interpersonales entre todos?

Ítems 6.- ¿Usted es solidario en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?, por ¿Usted es solidario y empático en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?

Ítems 6.- ¿Usted es solidario en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?, por ¿Usted es solidario y empático en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?

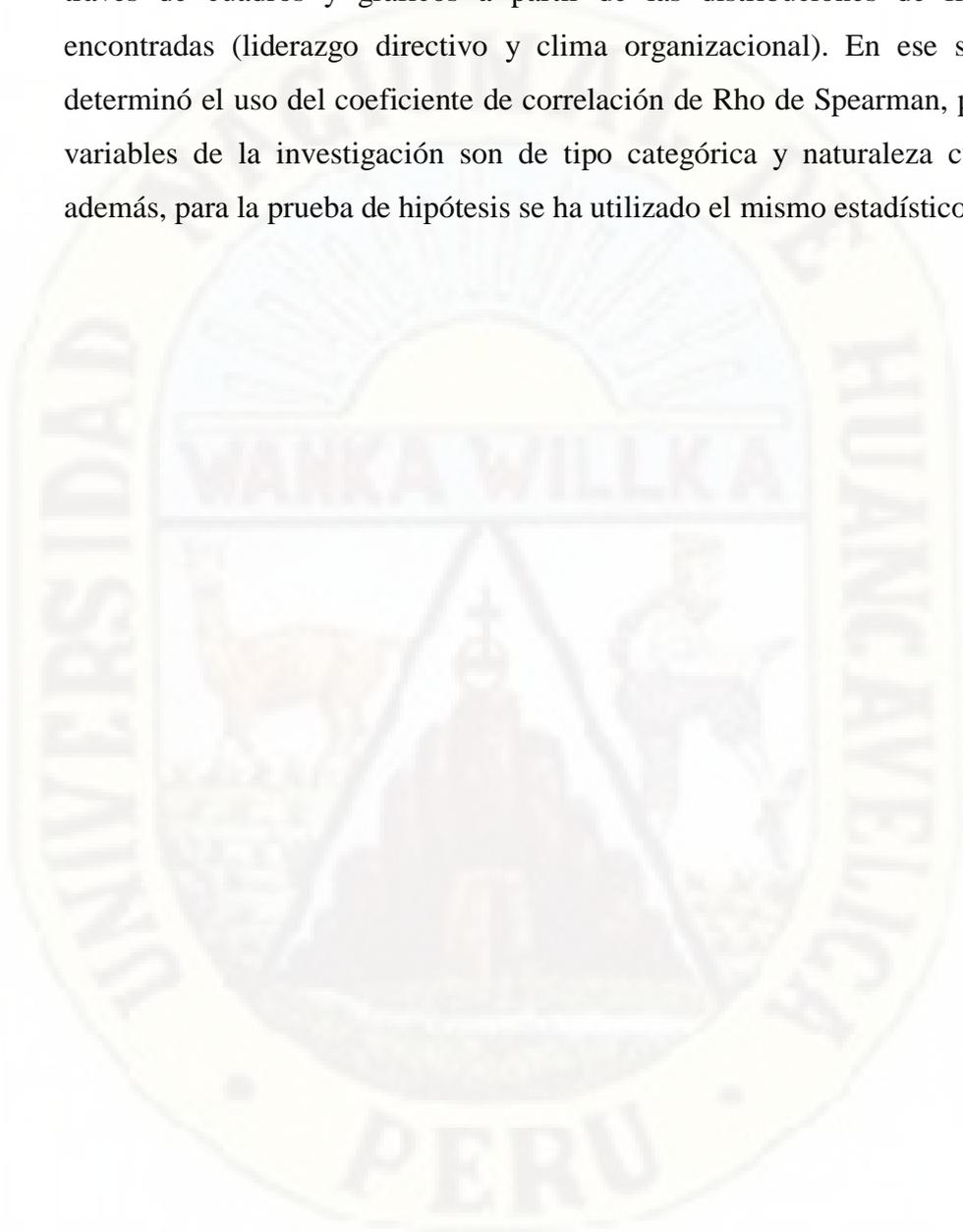
3.7.4. Técnica de procesamiento y análisis de datos

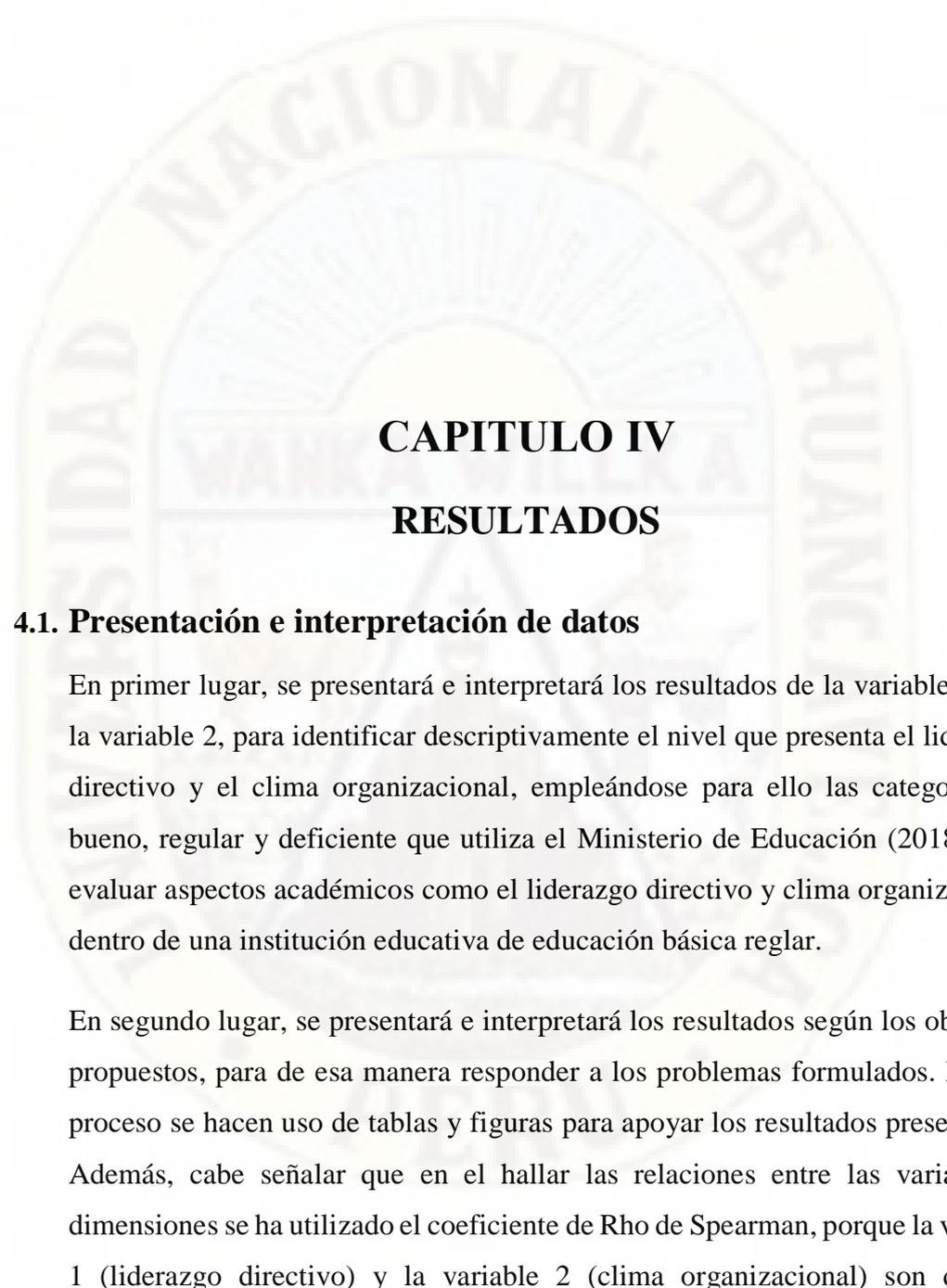
Para el procesamiento y análisis de datos se tuvo en cuenta lo siguiente:

- a) Con los objetivos planteados, se procedió a clasificar los datos, seguidamente a ordenar y sistematizar el registro de datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario del liderazgo directivo y clima organizacional.
- b) Calificación, consiste en darle la puntuación que corresponde según los instrumentos que fueron aplicados a docentes y personal administrativo de la institución educativa, este criterio de evaluación se ha realizado de acuerdo a la matriz de los instrumentos.
- c) Tabulación estadística, se ha elaborado una data de acuerdo a los instrumentos aplicados los cuáles serán calificados, tabulados de manera estadística y finalmente se realizará la interpretación de los datos a fin de presentar en tablas y gráficos, para luego ser interpretados en función de las variables y sus dimensiones.
- d) Para identificar descriptivamente el nivel que presenta el liderazgo directivo y el clima organizacional se utilizó las categorías de bueno, regular y deficiente que utiliza el Ministerio de Educación (2018) en las evaluaciones de desempeño directivo y aspectos organizativos dentro de las instituciones educativas de educación básica regular.
- e) Para relacionar las dimensiones de la variable del liderazgo directivo con la variable clima organizacional se ha hallado la media aritmética de los mencionados elementos.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Considerando los datos obtenidos en la presente investigación se presentará a través de cuadros y gráficos a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas (liderazgo directivo y clima organizacional). En ese sentido se determinó el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, porque las variables de la investigación son de tipo categórica y naturaleza cualitativa; además, para la prueba de hipótesis se ha utilizado el mismo estadístico.





CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

En primer lugar, se presentará e interpretará los resultados de la variable 1 y de la variable 2, para identificar descriptivamente el nivel que presenta el liderazgo directivo y el clima organizacional, empleándose para ello las categorías de bueno, regular y deficiente que utiliza el Ministerio de Educación (2018), para evaluar aspectos académicos como el liderazgo directivo y clima organizacional dentro de una institución educativa de educación básica regular.

En segundo lugar, se presentará e interpretará los resultados según los objetivos propuestos, para de esa manera responder a los problemas formulados. En este proceso se hacen uso de tablas y figuras para apoyar los resultados presentados. Además, cabe señalar que en el hallar las relaciones entre las variables y dimensiones se ha utilizado el coeficiente de Rho de Spearman, porque la variable 1 (liderazgo directivo) y la variable 2 (clima organizacional) son de tipo categórica, de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, la prueba de hipótesis se realizó con el estadístico de Rho de Spearman.

4.1.1. Nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Para identificar el nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, se ha recolectado los datos con el cuestionario que mide el liderazgo directivo, en base a 5 dimensiones que son las siguientes: la capacidad organizativa, estilo democrático, gestión, comunicación y trabajo en la comunidad. Los resultados se muestran en la siguiente tabla, con categorías que utiliza el Minedu:

Tabla 1: Nivel de capacidad organizativa en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Capacidad organizativa	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	13	59%
Regular	9	41%
Deficiente	0	0%
Total	22	100%

Descripción de la dimensión Capacidad organizativa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión capacidad organizativa, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 1 se identifica que según el 59% (13 personas) de la comunidad educativa, la capacidad organizativa es bueno, de acuerdo a un 41% (9 personas) es regular y según el 0% es deficiente, entonces se infiere que la capacidad organizativa en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes es bueno, lo que influye de manera positiva es decir, que el director está en la capacidad para poder dirigir las actividades dentro de la institución educativa mencionada, además fomenta en los profesores, padres de familia y estudiantes el trabajo en equipo, ello como estrategia de desarrollo institucional, para el desarrollo adecuado de sus funciones delega tareas con acierto y oportunidad para no generar un ambiente de incomodidad y falta de comunicación.

Tabla 2: Nivel de estilo democrático en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Estilo democrático	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	13	59%
Regular	9	41%
Deficiente	0	0%
Total	24	100%

Descripción de la dimensión Estilo democrático

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión de estilo democrático, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 2 se observa que según el 59% (13 personas) de la comunidad educativa el estilo democrático, de acuerdo al 41% (9 personas) es regular y según el 0% es deficiente, ello significa, que en la institución educativa mencionada el estilo democrático influye de manera positiva vale decir que, el director respeta el aporte de la comunidad educativa en su mayoría durante la toma de decisiones, que los conflictos en la institución son resueltos con altura y respeto en la mayor parte bajo la intervención del director.

Tabla 3: Nivel de gestión pedagógica del director en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Gestión pedagógica del director	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	11	50%
Regular	11	50%
Deficiente	0	0%
Total	22	100%

Descripción de la dimensión Gestión pedagógica del director

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión de gestión pedagógica del director, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 3 muestra que, de acuerdo al 50% (11 personas) la gestión pedagógica del director es bueno, según el 50% (11 personas) es regular; de estos resultados se infiere que la gestión pedagógica del director es buena con una tendencia regular, es decir que es necesario mejorar la gestión pedagógica en función a que el director, de manera frecuente debe realizar capacitaciones pedagógicas y/o intercambios de experiencias, monitoreos a los docentes con el fin de mejorar la metodología del proceso enseñanza y aprendizaje.

Tabla 4: *Nivel de comunicación del director en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes*

Nivel	Comunicación	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	11	50%
Regular	10	45%
Deficiente	1	5%
Total	22	100%

Descripción de la dimensión Comunicación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar dimensión de comunicación del director, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

Seguidamente se observa la tabla 4, donde en base a la opinión del 50% (11 personas) de la comunidad educativa, la comunicación es bueno, de acuerdo al

45% (10 personas) es regular y según el 5% (1 persona) es deficiente, por consiguiente el director al comunicarse tiene equilibrio emocional en demostrar su autoridad y respeto, valora el aporte y la creatividad de los docentes, demuestra amabilidad en el trato con los adolescentes, docentes y padres de familia, mantiene un diálogo horizontal con todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla 5: Nivel de trabajo en la comunidad en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Trabajo en la comunidad	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	14	64%
Regular	7	32%
Deficiente	1	5%
Total	22	100%

Descripción de la dimensión Trabajo en la comunidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión del trabajo en la comunidad por parte del director, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 5, se visualiza que, según el 64% (14 personas) el trabajo en la comunidad es bueno, de acuerdo al 32% (7 personas) es regular y según el 5% (1 personas) es deficiente, es decir, que el trabajo en la comunidad es bueno, lo que significa que influye de manera positiva vale decir que el director participa y motiva a los padres de familia, a los docentes en las diferentes reuniones que se realizan en el transcurso del año lectivo, participa en las diferentes actividades que la comunidad educativa realiza y los involucra en el trabajo del proceso educativo.

Tabla 6: Nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

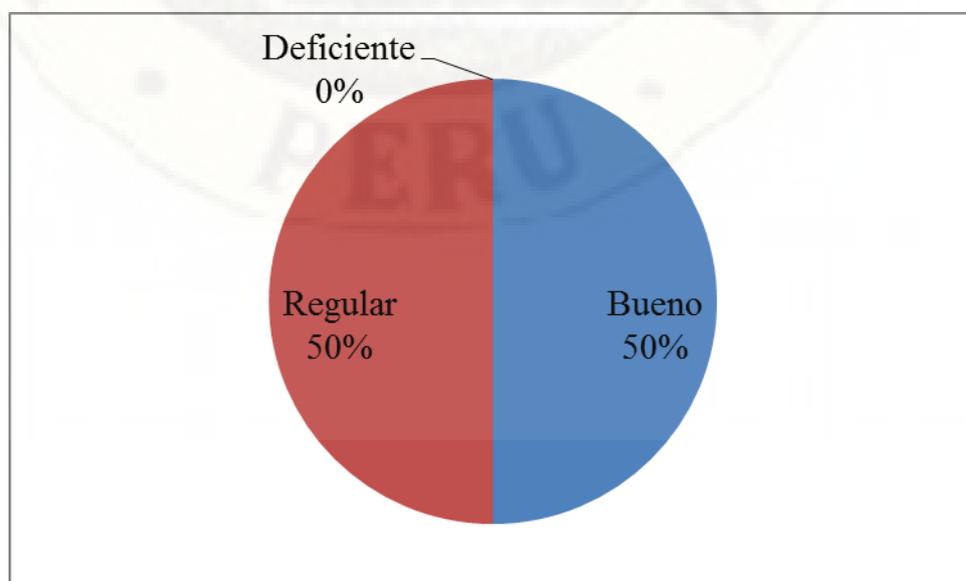
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	11	50%
Regular	11	50%
Deficiente	0	0%
Total	22	100%

Descripción de la variable liderazgo directivo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la variable del liderazgo directivo, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 6 se presenta el nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, que según el 50% (11 personas) de la comunidad educativa el liderazgo directivo es bueno, según el 50% (11 personas) es regular, estos resultados se reflejan en la siguiente figura, en donde se muestra que el liderazgo directivo es bueno con una tendencia a regular:

Figura 1: Nivel de liderazgo directivo en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes



4.1.2. Nivel de clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes

Se ha identificado el nivel de clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes, con los datos que se obtuvo del cuestionario del clima organizacional, que consta de dos dimensiones que son: relaciones interpersonales y relaciones intrapersonales; cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7: Nivel del clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	16	73%
Regular	6	27%
Deficiente	0	0%
Total	22	100%

Descripción de la variable clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la variable clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 7 muestra que el nivel del clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes, según el 73% (16 personas) es bueno, según el 27% (6 personas) es regular; de estos resultados se infiere que el nivel del clima organizacional es bueno, lo que significa que influye de manera positiva vale decir que los docentes, frecuentemente, reflexionan sobre de sus fortalezas y debilidades, hacen uso de manera oportuna de sus fortalezas para cooperar en las diferentes acciones en el ambiente educativo, asisten a las capacitaciones programadas por la Unidad de Gestión Local, DREH. Así consta puede presentar en la siguiente figura:

Figura 2: Nivel del clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

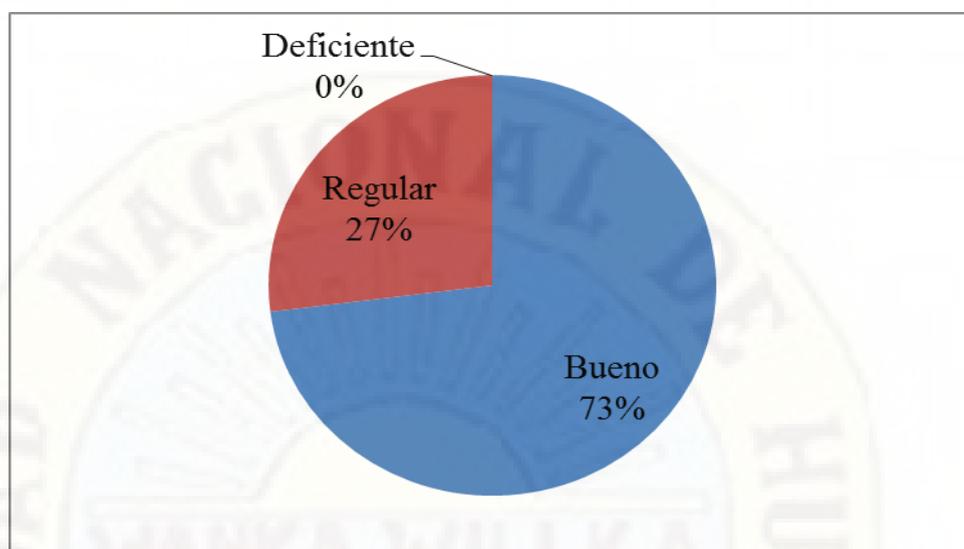


Tabla 8: Nivel del clima organizacional por dimensiones en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Nivel	Relaciones intrapersonales		Relaciones interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	16	73%	12	55%
Regular	6	27%	10	45%
Deficiente	0	0%	0	0%
Total	22	100%	22	100%

Descripción de las dimensiones del clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar las dimensiones del clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 8 informa que según el 73% (16 personas) la relación intrapersonal es bueno, conforme al 27% (6 personas) es regular, de la misma manera las relaciones interpersonales según el 55% (12 personas) es bueno, de acuerdo al 45% (10 personas) es regular.

4.1.3. Relación entre la capacidad organizativa y el clima organizacional

En este apartado, se realiza lo que se había propuesto en el primer objetivo específico: identificar la relación que existe entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, para tal efecto se usa la correlación de Rho de Spearman y sus valores, que son:

Entre 0,00 a 0,19 es muy baja la correlación

Entre 0,20 a 0,39 es baja la correlación

Entre 0,40 a 0,59 es moderada la correlación

Entre 0,60 a 0,79 es buena la correlación

Y de 0,80 a 100 es muy buena la correlación

Tabla 9: *Correlación entre la capacidad organizativa y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes*

			Capacidad organizativa	Clima organizacional
Rho de Spearman	Capacidad organizativa	Coeficiente de correlación	1,000	,528
		N	22	22
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,528	1,000
		N	22	22

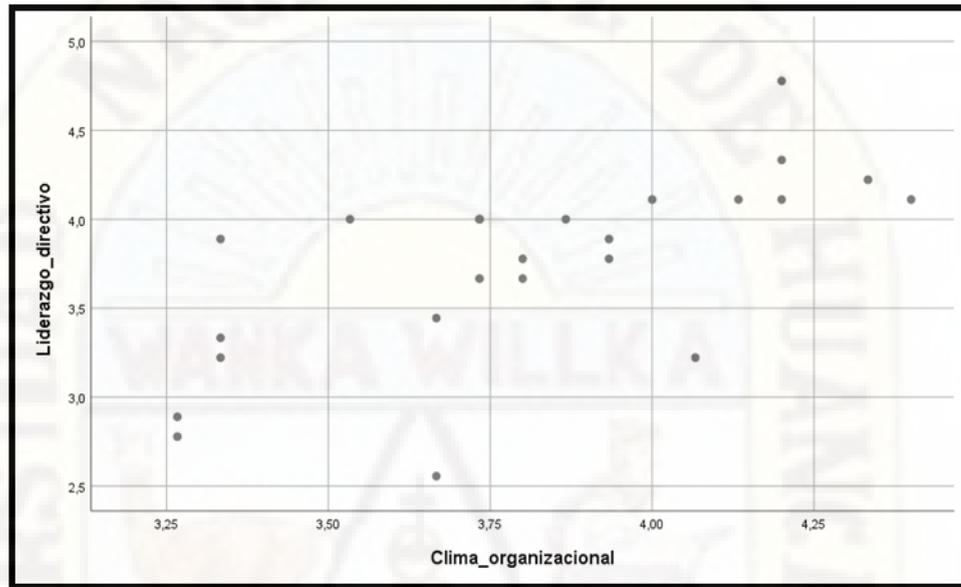
Descripción de la dimensión capacidad organizativa y el clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión de la capacidad organizativa y el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 9 muestra que, entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0, 528, cuyo coeficiente según los valores de Rho de Spearman

significa que es moderada la correlación, lo que significa que, cuando es bueno la capacidad organizativa, también el clima organizacional tiende a ser bueno, tal como se puede observar en el siguiente diagrama de dispersión:

Figura 3: Diagrama de dispersión de la relación entre la capacidad organizativa y el clima organizacional



4.1.4. Relación entre el estilo democrático y el clima organizacional

En esta parte, se desarrolla lo que se había propuesto en el segundo objetivo específico: identificar la relación que existe entre el estilo democrático y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, cuyos resultados se muestran en siguiente tabla:

Tabla 10: Correlación entre el estilo democrático y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

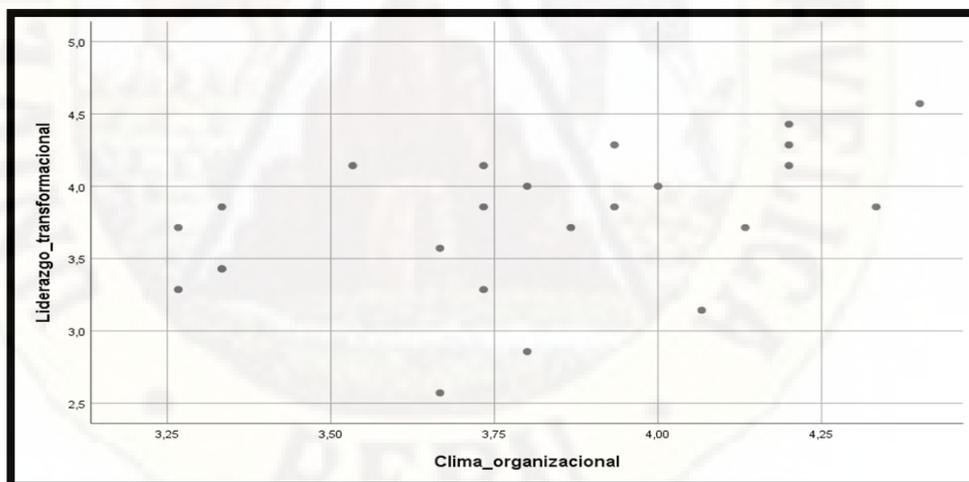
			Estilo democrático	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	1,000	,521
		N	22	22
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,521	1,000
		N	22	22

Descripción de la dimensión estilo democrático y el clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión del estilo democrático y el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 10 muestra que entre el estilo democrático y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0,521, que según los valores de Rho de Spearman significa que es moderada la correlación, es decir, que cuando es bueno el estilo democrático, el clima organizacional tiende a ser bueno, este resultado se puede observar en el siguiente diagrama de dispersión:

Figura 4: Diagrama de dispersión de la relación entre el estilo democrático y el clima organizacional



4.1.5. Relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional

En el tercer objetivo se había propuesto: identificar la relación que existe entre la gestión y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, por lo cual se ha logrado como resultados lo que se presenta en siguiente tabla:

Tabla 11: *Correlación entre la gestión y clima organizacional*

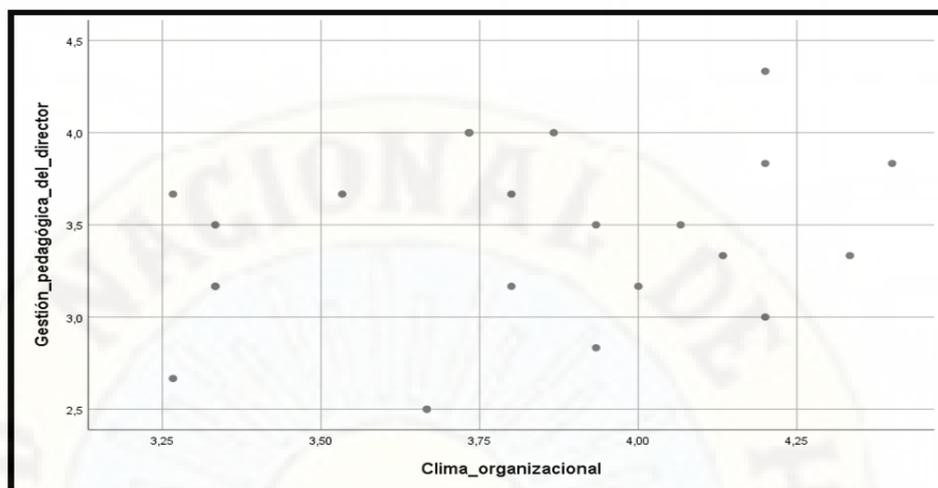
			Gestión pedagógica del director	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión pedagógica del director	Coefficiente de correlación	1,000	,401
		N	22	22
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,401	1,000
		N	22	22

Descripción de la dimensión gestión pedagógica del director y el clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión de gestión pedagógica y el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 11 se muestra que, entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0,401, que según los valores de Rho de Spearman significa que es moderada la correlación, ello quiere decir, que cuando es bueno la gestión pedagógica del director el clima organizacional tiende a ser bueno, pero esta relación es dispersa, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 5: Diagrama de dispersión de la relación entre la gestión pedagógica y clima organizacional



4.1.6. Relación entre la comunicación y el clima organizacional

Como cuarto objetivo se quiso identificar la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, siguiendo este objetivo se obtuvo lo siguiente:

Tabla 12: Correlación entre la comunicación y clima organizacional

			Comunicación	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,400
		N	22	22
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,400	1,000
		N	22	22

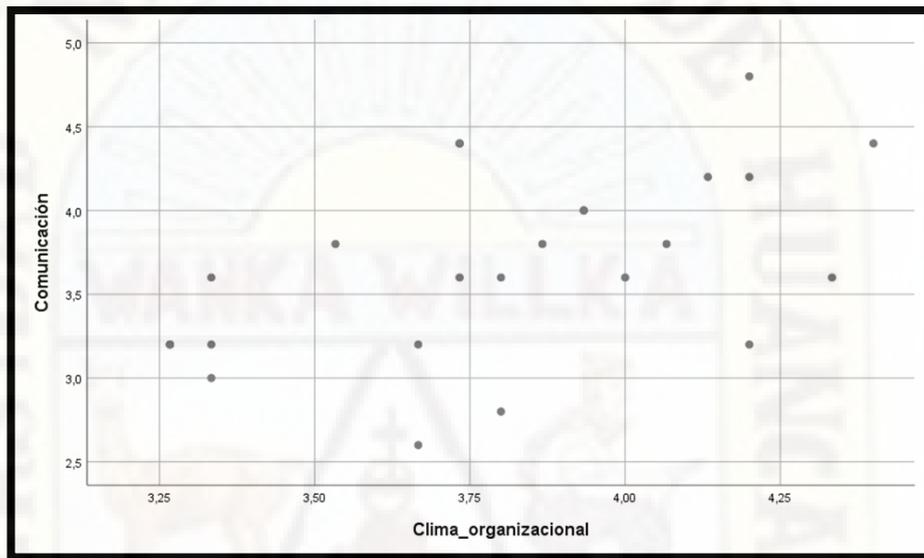
Descripción de la dimensión de comunicación y el clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión de comunicación y el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

La tabla 12 informa que entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación

de 0,400, que se ubica en los valores de Rho de Spearman como una correlación moderada, o sea, que cuando es bueno la comunicación el clima organizacional se desarrolla en el nivel bueno, esta correlación tiene como dispersión el siguiente diagrama:

Figura 6: Diagrama de dispersión de la relación entre la comunicación y clima organizacional



4.1.7. Relación entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional

Siguiendo el quinto objetivo específico formulado, de identificar la relación que existe entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 13: Correlación entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional

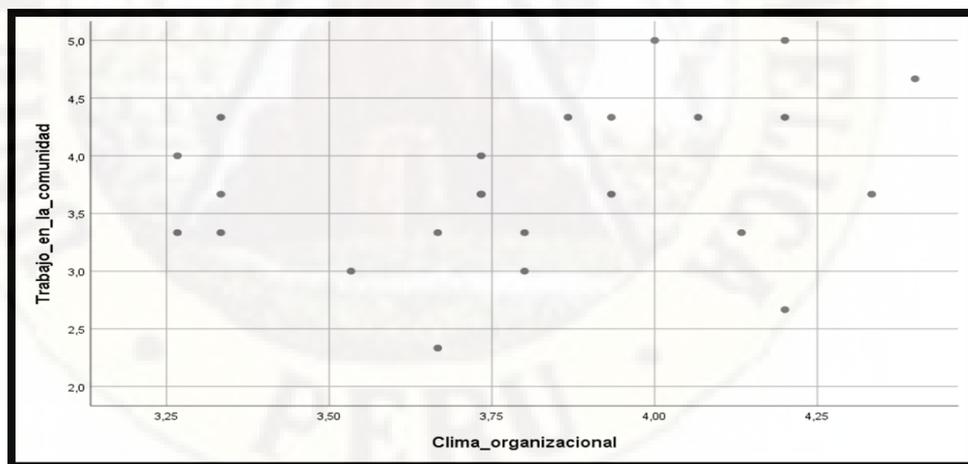
			Trabajo en la comunidad	Clima organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en la comunidad	Coefficiente de correlación	1,000	,391
		N	22	22
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,391	1,000
		N	22	22

Descripción de la dimensión trabajo en la comunidad y el clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la dimensión del trabajo en la comunidad y el clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 13 se visualiza que entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0,391, que según los valores de Rho de Spearman se ubica en una relación baja, lo cual indica que, cuando resulta bueno el trabajo en la comunidad el clima organizacional es bueno, no obstante, esta correlación es de un grado bajo lo cual se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 7: Diagrama de dispersión de la correlación entre el trabajo en la comunidad y clima organizacional



4.1.8. Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

Para realizar la correlación entre el liderazgo directivo (variable 1) y clima organizacional (variable 2) se ha obtenido los datos mediante dos cuestionarios,

para cada una de las variables. Hallando la correlación, se encontró el resultado que viene a continuación:

Tabla 14: *Correlación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa de la provincia de Angaraes*

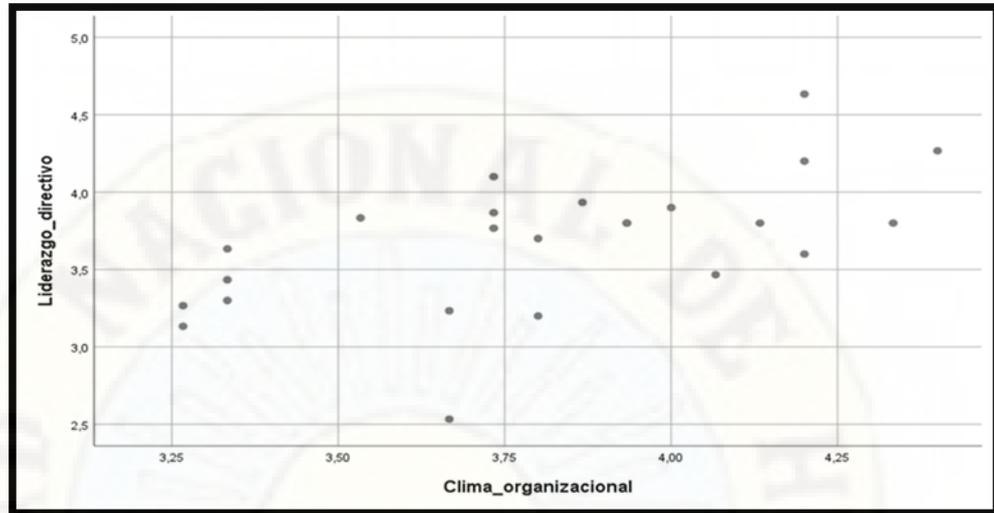
			Liderazgo directivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,408
		N	22	22
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,408	1,000
		N	22	22

Descripción de la variable liderazgo directivo y clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a docentes y una psicóloga para valorar la variable liderazgo directivo y clima organizacional, teniendo en cuenta las categorías que utiliza el Ministerio de Educación (2018), los cuáles se presentan como bueno, regular y deficiente.

En la tabla 14 se visualiza que la tendencia de la correlación entre las variables de estudio es positiva, con un coeficiente de correlación de 0,408, que representa a una correlación moderada, según el valor de Rho de Spearman, esto significa, que si se existe un liderazgo directivo en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, el clima organizacional es lo esperado o bueno, estos resultados se muestran en la siguiente figura:

Figura 8: Diagrama de dispersión de la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional



4.2. Proceso de la prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba hipótesis estadística

4.2.1.1. Formulación de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.

4.2.1.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia que se ha asumido es el 5%, que es igual a 0,05.

4.2.1.3. Estadístico de la prueba de hipótesis

El estadístico de prueba de hipótesis será mediante la prueba de Rho de Spearman, porque se halla libre de distribución normal, las variables de represente investigación (tanto el liderazgo directivo y clima organizacional) son de tipo categórica, de naturaleza cualitativa y ordinal.

Tabla 15: Resultado de la prueba de Rho de Spearman del liderazgo directivo y el clima organizacional

		Liderazgo directivo	Clima organizacional
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,408
	Sig. (bilateral)	.	,039
	N	22	22
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,408	1,000
	Sig. (bilateral)	,039	.
	N	22	22

La tabla 15 muestra un valor de Rho de Spearman de 0,408 que significa que existe relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional, además esta correlación se acepta porque el p-valor es menor al nivel de significancia asumida de $p < 0,05$.

4.2.1.4. Estimación de p- valor

Si $p(\text{sig}) > 0,05$ entonces se va aceptar la H_0 y

Si $p \leq 0,05$ entonces se aceptará la H_a

4.2.1.5. Toma de decisión

El p valor que resultó de la prueba estadística es menor 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por tanto, se sabe que existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional estadísticamente significativo con un grado de relación positiva de 0,408.

4.3. Discusión de resultados

El liderazgo directivo es la acción de influir en los demás; actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes de la institución educativa (Madrigal, 2011).

Según Ramos (2015) el clima organizacional es el conjunto de componentes multidimensionales que caracterizan la personalidad de la organización y que

influyen directamente en el comportamiento del talento humano, que enfatizan en el liderazgo, los mecanismos de comunicación, la formación del personal, las remuneraciones, entre otros; de lo citado podemos manifestar que dentro de las organizaciones el clima organizacional influye de manera directa en el comportamiento de los individuos y estos a su vez van generando actitudes de manera positiva o negativa y la forma como resulta el desarrollo de las actividades realizadas de manera conjunta y eso es lo que se requiere dentro de las instituciones educativas. Bajo estas premisas se realiza la discusión de resultados.

4.3.1. Discusión de resultados de la relación entre la capacidad organizativa y el clima organizacional

Se encontró que, entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de un 0,528. Este resultado es similar a lo que Albañil (2015) en el estudio, *El clima Laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*, indica que al personal administrativo y de servicio, tienen un bajo nivel respecto por los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que hay un mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, sienten un bajo nivel de satisfacción, con el funcionamiento de la dirección, por lo que el 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo.

Los resultados de la presente investigación es similar a los de Sorados (2015), quien en *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la 25 Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja –Lima*, se demostró de manera técnica que el trabajo en equipo, conducción y distribución del personal adecuado, las relaciones sociales de interacción grupal e individual, así como los eventos de integración y fortalecimiento, una oportuna información disponible y actualizada de la institución, generan una contribución de convivencia bueno entre todos los actores dentro de las instituciones educativas. Gonzales, Figueroa y Gonzalez (2014) en la tesis, *Influencia del*

liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México- universidad Juárez del Estado de Durango, encontraron que la percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores da como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacional.

4.3.2. Discusión de resultados de la relación entre el estilo democrático y el clima organizacional

Se halló que entre el estilo democrático y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de un coeficiente de 0,521. Este resultado es similar a lo que Godoy y Bresó (2013) en el estudio *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?*- precisa que la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores, la práctica de un liderazgo transformacional condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional.

Asimismo, Guerra y Sansevero (2008) en *Principios y competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas-Venezuela*, manifiestan que es evidente la necesidad de proponer la formación para la transformación desde el punto de vista personal, profesional y ocupacional del personal directivo de estas instituciones fundamentada en su modo o estilo de comportarse, es decir, en su liderazgo, propiciando la preparación espiritual, afectiva y cognitiva de estos en los sustentos teóricos de un liderazgo transformacional, basado en los principios y competencias que debe poseer el gerente para ser efectivo.

Los resultados de la presente tesis es similar, también, con los resultados de Hermosilla y Amutio (2016), quienes en la tesis, *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*, encontraron que los líderes de las

organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio, obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre.

4.3.3. Discusión de resultados de la relación entre la gestión y el clima organizacional

Se ha encontrado que, entre la gestión y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0,401 según el coeficiente de Rho de Spearman. Este resultado es similar a los resultados de Saravia (2015), quien en el estudio *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*, señala que la institución mediante la acción o gestión pedagógica y la intervención del maestro se encuentran abocados hacia encontrar aspectos que desarrollen la vida social del hombre, el director como líder puede realizar un buen procedimiento administrativo en la institución, porque de él depende el desarrollo de la misma, para encaminar a todos los miembros de la plana docente y alumnos, ya que es su responsabilidad lograr el desarrollo óptimo en la institución.

4.3.4. Discusión de resultados de la relación entre la comunicación y el clima organizacional

Se halló en los resultados que entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación de 0,400. Este resultado es similar al resultado de León Fandiño (2013) *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca*, que, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa de una institución, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad. Chávez (2013) en la investigación denominada: *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana de la Universidad Andina Simón Bolívar*, concluyó que el liderazgo es el eje

principal de las diversas actividades organizacionales, que permite la interacción entre los trabajadores y por ende beneficia el fomento de un clima institucional adecuado.

4.3.5. Discusión de resultados de la relación entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional

Se ha identificado que entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, si existe una relación de 0,391. Este resultado es similar al resultado de Campos (2013), quien en la investigación: *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, precisa que la relación entre las variables y dimensiones (trabajo en la comunidad) de estudio es efectiva y significativa en la organización escolar.

Los resultados de la tesis se asemeja a los resultados de Zarate Ramirez (2011) en la investigación denominada: *Liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima*, halló que existe un grado alto de relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las dimensiones que lo conforman. González (2013) en, *El liderazgo directivo en la Escuela Republica de Grecia ¿Qué falta por hacer?*, halló que la idea de liderazgo del director es la segunda variable intraescuela, más decisiva en el aprendizaje de los estudiantes y con mayor fuerza en ambientes vulnerables, este no ha generado una idea, una construcción atractiva que guie la acción docente, que incluye otras actividades como trabajo en la comunidad.

4.3.6. Discusión de resultados de la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes

En los resultados se ha visto que, con una tendencia de la correlación positiva, con un coeficiente de correlación de 0,408, existe relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la

provincia de Angaraes, es decir, que cuando hay un liderazgo directivo bueno el clima organizacional tiende a ser bueno. Este resultado es similar a lo que halló Chaparro (2017) en su investigación titulada: *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho-2016 de la Universidad César Vallejo*, afirma que la relación entre las dos variables investigadas es significativa, las principales características resaltantes del liderazgo directivo guardan relación directa en cuanto al nivel de desempeño dentro del clima institucional.

Por lo que se debe promocionar el liderazgo directivo en las instituciones educativa del Perú, porque este factor puede influir en otros aspectos dentro de la comunidad educativa, como señala Contreras & Jiménez (2016) en el estudio, *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, Bogotá - Colombia*, donde se concluyó que la institución de Cundinamarca, presenta ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de clima organizacional que deben ser mejorados e intervenidos de manera prioritaria, asimismo la percepción que se tiene del liderazgo es lejano y desconectado con el entorno de la institución educativa mencionada.

Angulo (2014) en la tesis *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas de la Universidad de Valladolid*, precisa que las variables que investigaron guardan estrecha relación con la toma de decisiones en la mejora de la dinámica institucional educativa. Salvador Cornelio y Sánchez Ortega (2018) *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-UGEL 01 de la provincia de Lima – Pachacámac*, indica que existe una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 22-UGEL 01.

Por su parte, Espinoza (2017) en el estudio, *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte-2016*, afirma que el clima institucional y liderazgo educativo son predictores de la variable de desempeño docente. Torres Pacheco

y Zegarra Ugarte (2015) en la investigación *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014*, concluyen que se ha determinado que existe una relación directa positiva fuerte y significatividad entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral..

En cuanto a la relación en distinta orden de las variables es diferente con el estudio de Martínez Gómez, & Ramos Poma (2013) sobre *Liderazgo y su relación con la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Lircay – Angaraes – Huancavelica – 2013*, donde mencionan que existe relación significativa directa entre las variables liderazgo del director y la gestión educativa de las instituciones educativas el distrito de Lircay. De igual forma Reyes (2012) en la tesis, *Liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en secundaria de una I.E.N de Ventanilla- Callao*, indica que no se encontró presencia de relación positivo entre el liderazgo directivo con el desempeño del docente del nivel secundario de una I.E del distrito de Ventanilla, Callao. Conislla y Pimentel (2015) en la investigación intitulada: *Liderazgo Directivo y el desempeño docente en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*, determinaron que existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y el Desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Ozuna González (2012) en el trabajo de investigación, *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera -México*, detectó que el nivel de cultura organizacional coincide con los indicadores de productividad, en el que se determinó la relación existente entre el grado de Cultura Organizacional que poseen los miembros de una institución financiera con respecto al nivel de productividad.

Por su parte Médico (2014) en la investigación *El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra -2013 de la Universidad Enrique Guzmán y Valle*, concluyó que la mayoría de las dimensiones de la variable del clima organizacional guardan relación con la variable del liderazgo directivo, y Gavino (2018) en la tesis *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*, señala que el clima organizacional es en un 29% de nivel muy alto y en un 71% de nivel medio.



Conclusiones

Primera:

Los resultados de la investigación muestran que, entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, existe una relación positiva y significativa, lo que significa que, si el liderazgo directivo es bueno, el clima organizacional tiende a ser también bueno, es decir, que a razón de un buen liderazgo directivo, los docentes se integran con facilidad a su entorno social, practicando valores como el respecto y la solidaridad, reconociendo sus debilidades y fortalezas.

Segunda:

La capacidad organizativa o la disposición del director para planificar las actividades educativas, se relaciona con el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes, según el 59% de los encuestados entre docentes y un personal administrativo (psicólogo) infieren que el director está en la capacidad para poder dirigir las actividades dentro de la institución educativa, por lo que las relaciones interpersonales e intrapersonales entre los docentes es bueno.

Tercera:

Se ha logrado determinar que, entre el estilo democrático que practica el director para que todos los miembros de la institución educativa colaboren y participen en conjunto se relaciona con el clima organizacional que se califica como bueno, lo que influye de manera positiva vale decir que, el director respeta el aporte de la comunidad educativa ya que hay un buen ambiente laboral, organizacional.

Cuarta:

Los resultados de la presente investigación muestran que la gestión pedagógica que realiza el director mediante las capacitaciones pedagógicas, intercambios de experiencias a los docentes genera que el clima organizacional sea considerado

como de nivel bueno entre los miembros de la institución, con la finalidad de mejorar la metodología del proceso enseñanza y aprendizaje.

Quinta:

El director en la comunicación tiene equilibrio emocional, para demostrar su autoridad, a la vez es amable y respetuoso en el trato con los adolescentes estudiantes, docentes y padres de familia; estas características tienen relación con que el clima organizacional sea bueno, lo que se evidencia en que en la institución educativa mencionada se practica los valores de empatía y respeto entre los docentes, además de que la convivencia sea equitativa y democrática.

Sexta:

El trabajo pedagógico en la comunidad que efectúa el director a través de la participación con los padres de familia, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, para que los estudiantes de secundaria logren un aprendizaje esperado, tiene una relación positiva y significativa con el clima organizacional, que se muestra como de nivel bueno.

Recomendaciones

Primera:

Se recomienda poner mayor énfasis en cuanto al fortalecimiento del liderazgo ya que como directivos están en la necesidad de guiar, orientar y encaminar hacia el mejoramiento de la calidad educativa, lo que permitirá contribuir hacia al éxito de los resultados y metas de la organización escolar y a la vez mejorar el clima organizacional en la institución educativa.

Segunda:

Se recomienda al director de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, realizar más trabajos en equipo e interacciones como una oportunidad de mejora y crecimiento frente a los diversos cambios que se vienen dando de manera continua, los cuáles contribuyan hacia el logro de las metas y objetivos.

Tercera:

Se recomienda mantener un liderazgo democrático dentro de la institución educativa con el objetivo de promover de manera equitativa y cooperativo el trabajo en equipo, asimismo la comunicación interpersonal generando confianza por parte de cada uno de ellos, haciendo que disfruten del trabajo.

Cuarta:

Se recomienda al director de la institución, realizar más acciones en cuanto a la planificación, organización y conducción, las cuales estén orientadas hacia el cumplimiento de las actividades programadas en los diferentes aspectos tales como: pedagógico, administrativo e institucional, a fin de encaminar hacia un buen clima organizacional entre los miembros.

Quinta:

En las instituciones educativas se debe generar más espacios de comunicación, a fin de crear un ambiente más participativo y consensuado frente a las diversas situaciones problemáticas presentes a nivel institucional, los cuales orienten y encaminen hacia la toma de decisiones pertinentes.

Sexta:

A la comunidad educativa a involucrarse de manera más activa en los diferentes trabajos y/o actividades que se realizan durante el año lectivo, a fin de contribuir hacia la mejora de la calidad educativa a su vez vayan hacia el beneficio de todos.



Referencias bibliográficas

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización: Los Andes*.
- Alba, L., Gazitúa, J. M., & Cubillo, J. (1997). *Tres enfoques sobre el nuevo gestor de la información*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9787/S9700706_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Albañil, M. (2015). *El Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Universidad de Piura.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial: Cultura*.
- Alfonso, A. (2002). *La excelencia gerencia en educación: Derrama Magisterial*.
- Angulo, J. (2014). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. Universidad de Valladolid. Tesis Doctoral en Psicología. España.
- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*.
<https://docplayer.es/63616020-Direccion-de-personas-un-timon-en-la-tormenta.html>
- Barrios, C., Iranzo, P., & Tierno, J. (2015). *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de a figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. Universidad Rovira I Virgili. Tesis Doctoral.
- Bazarra, L., Casanova, O., & García Ugarte, J. (2005). Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio. *Educación*, 15(29).
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2384/2330>
- Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma*: Mac Graw-Hill.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Campos, L. (2013). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla –Región Calla* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. En repositorio institucional.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional.
- Carbó, J. M., & Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Coopers&Lybrand. ed.). Cinco Dias. Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

- Castañeda, R. A. (2001). *Las Organizaciones de Alto Desempeño (Orígenes, concepto, elementos y características)* [Tesis Doctoral, Universidad Juárez del Estado de Durango México] En repositorio institucional <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3474/MAEST.%20GEST.EDUC.%20-%20Antero%20Jes%C3%BAs%20S%C3%A1nchez%20V%C3%A1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cayulef, C. (2007). El Liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 5(5), 144-148. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y clima institucional en la I.E "Fe y Alegría N°25" San Juan de Lurigancho-2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. En repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5170>
- Chávez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, Análisis de la PYME ecuatoriana* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. En repositorio institucional. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia, Santa Fe: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Conislla, A., & Pimentel, L. (2015). *Liderazgo Directivo y el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. En repositorio institucional. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/52>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4 (2). <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. En repositorio institucional. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Cortés Mejía. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4 (106). [Tesis Doctoral, Universidad de Granada] https://www.google.com/search?q=tesis+doctoral+las+instituciones+educativas+como+organismo+micro+politicos&rlz=1C1GCEA_enPE832PE840&oq=

tesis+doctoral+las+instituciones+educativas+como+organismo+micro+politicos&aqs=chrome..69i57.43704j0j15&sourceid=chrome&

- Cuoto, F. (2010). *Cinco objetivos del líder de proyectos (Homepage)*. <http://fabiancouth.wordpress.com/2013/03/13/5-objetivos-del-lider-de-proyectos>
- De la Rosa Navarro, M., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26) 112 – 133. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3231140>
- Edel, R., Garccía, A., & Casiano, R. (2015). *Clima y Compromiso Organizacional*. México.
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016* [Tesis doctoral en educación, Universidad Peruana Unión]. En repositorio institucional. http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestría_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. Paidós.
- Gallegos, A. p. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gamarra Ramirez, H. C. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. En repositorio institucional. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5650>
- Gavino, A. (2018). *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. En repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37805>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59 – 64. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231328684003.pdf>
- Gonzales, M., Figueroa, E., & Gonzalez, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: *Internacional Administración y finanzas, Caso catering gourmet de Durango*, 7(2). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327908

- González, R. (2013). *El liderazgo directivo en la Escuela Republica de Grecia ¿Qué falta por hacer?* [Tesis de maestría, Universidad Jesuita de Chile]. En repositorio institucional. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5432/MGDEGonzález.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en las Instituciones Educativas- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista de Educación*, 14(27). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892017>
- Guillén, G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Goncalves, V. (2006). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (Documento en línea). <http://www.calidad.org/articulos> Internet.
- Hagai , J. (1992). *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia: Mundo Hispano*.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication Perspective*. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9V4WAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Hackman,+M.+Z.,+%26+Johnson,+C.+E.+\(2013\).+Leadership:+A+communication+Perspective.+Waveland+Press.&ots=pA3znxTSSv&sig=W1UvOC2ioF1sUVGjHw4mVXutywc#v=onepage&q=Hackman%2C%20M.%20Z.%2C%20%26%20Johnson%2C%20C.%20E.%20\(2013\).%20Leadership%3A%20A%20communication%20Perspective.%20Waveland%20Press.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9V4WAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Hackman,+M.+Z.,+%26+Johnson,+C.+E.+(2013).+Leadership:+A+communication+Perspective.+Waveland+Press.&ots=pA3znxTSSv&sig=W1UvOC2ioF1sUVGjHw4mVXutywc#v=onepage&q=Hackman%2C%20M.%20Z.%2C%20%26%20Johnson%2C%20C.%20E.%20(2013).%20Leadership%3A%20A%20communication%20Perspective.%20Waveland%20Press.&f=false)
- Hermosilla, D., & Amutio, A. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*, 32. Journal of <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE, UNESCO. (2003). *Gestión Educativa Estratégica: Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa..* http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- James, R. E., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administración-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Managemet Journal* (33), 692-724, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256287>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Administración: Una perspectiva global. líder a su compromiso con la organización*. (Homepage). *Universia Business Review*. (12) http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26013-03.pdf London, Paul

- Lapo Maza, M., & Jácome Ortega, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9 (4), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>.
- Leiva, K. (2011). *Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo*. Ediciones Castillo.
- León, B. A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, 2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. En repositorio institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4631>
- León Fandiño, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional, un análisis del caso Bancolombia de Arauca* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. En repositorio institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12036>
- Likert, R. (1968). *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: Mc Graw-Hill.
- Martínez, F. (2000). *Nueve retos para educación superior. Funciones, actores y estructuras*. ANUIES. [Tesis Doctoral, Universidad de Granada]. <https://books.google.com.mx/books?id=R6c-IFqu1ZMC&printsec=frontcover&dq=Nueve+retos+para+la+educaci%25C&hl=es#v=onepage&q=Nueve%20retos%20para%20la%20educaci%25C&f=false>
- Martínez Gómez, A., & Ramos Poma, M. S. (2013). *Liderazgo y su relación con la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Lircay-Angaraes- Huancavelica* [Tesis de maestría]. <https://es.calameo.com/read/002783694c07dbe6d848b>
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad, *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, (9), 114 – 129. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- Médico, J. (2014). *El liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra-2013* [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. En repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/29>

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación (2018). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. <https://www.ugelandahuaylas.gob.pe/portal/images/eba/Documentos-Normativos/MARCO-BUEN-DESEMPENO-DIRECTIVO.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), 11 – 24. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Navarro Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Educación*, 40 (1) 53 – 66. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204004.pdf>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6), California: SAGE Publications.
- Ozuna González, G. N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de México]. En repositorio institucional. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/simple-search?query>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. https://books.google.com.pe/books/about/Coaching_y_liderazgo.html?id=rPUhPdxTz1sC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Peniche Cetzal, R. S. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos, estudio cualitativo en una institución de nivel superior* [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. En repositorio institucional. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/29524>
- Ramos, D. (2015). *El clima organizacional definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cundinamarca, Colombia. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una Institución Educativa de Ventanilla-Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. (Tesis de maestría) http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8494/Salvador_CEM.pdf?sequence=1.
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares , M., & Topete Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista*

Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), doi:10.23913.

Robbins, S. P. (2011). *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*: Editorial Prentice- Hall.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*: Alfaomega.

Rodríguez, A. (1991). *La Gerencia Educativa y su influencia en el Clima Organizacional de los planteles oficiales: Universidad del Zulia*.

Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Journal of High Andean Research*, 20(1). doi:10.1827

Saravia, W. (2015). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional: *Suma de Negocios*, 5(11) 117 - 125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>

Sosa, E. (2002). *Clima Organizacional y su rol*: Palcao.

Sorados, M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Local N°07 - San Borja-Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. En repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/535/TD%201521%20S1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thomas, N. I. (1985). *The Fine Art of Friendship*: North Miami, FL, Estados Unidos de America. <https://www.iberlibro.com/9780840754196/Art-Friendship-Building-Maintaining-Quality-0840754191/plp>.

Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. (julio de 2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno. *Comuni@cción*, 6(2), http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=pt.

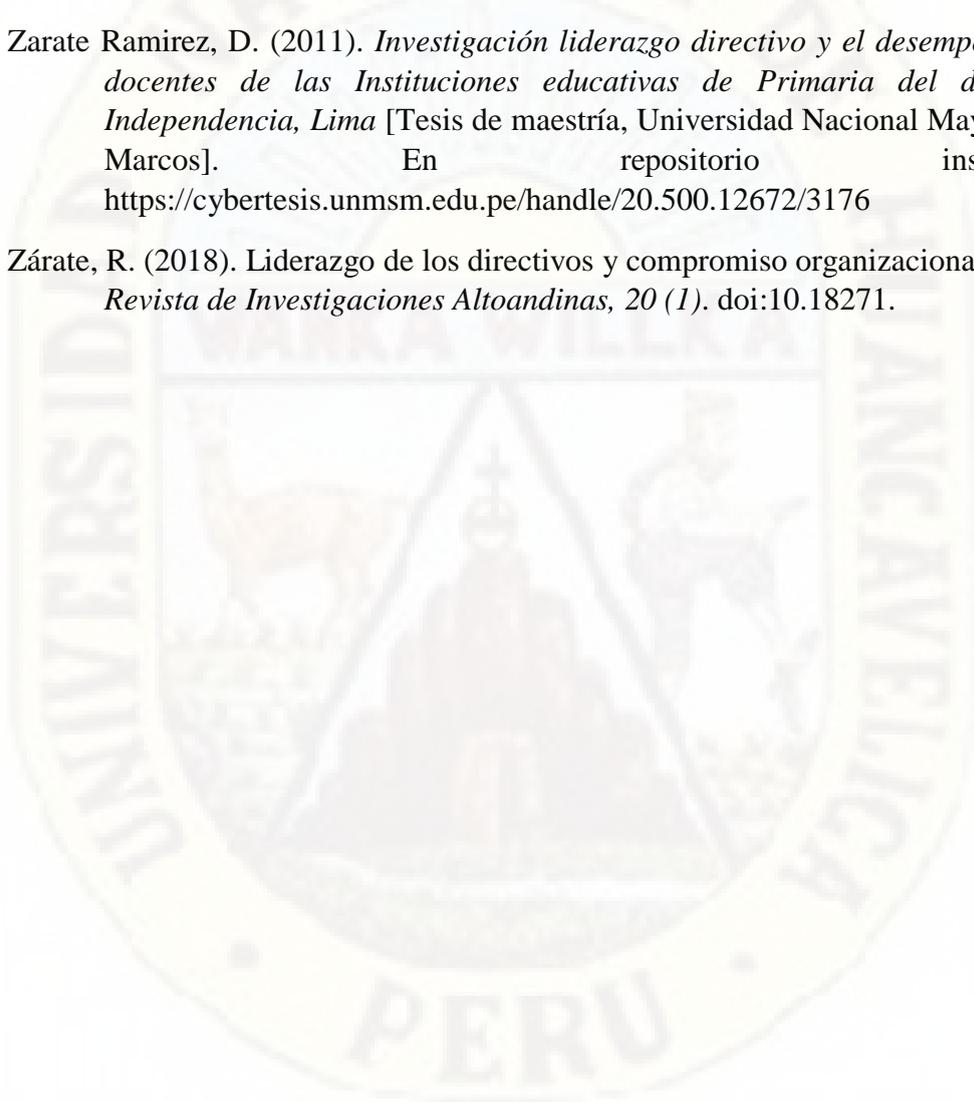
Varas, P., & Salinas, L. (1994). Desarrollo personal, interpersonal y organizacional en la escuela. *Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas*.

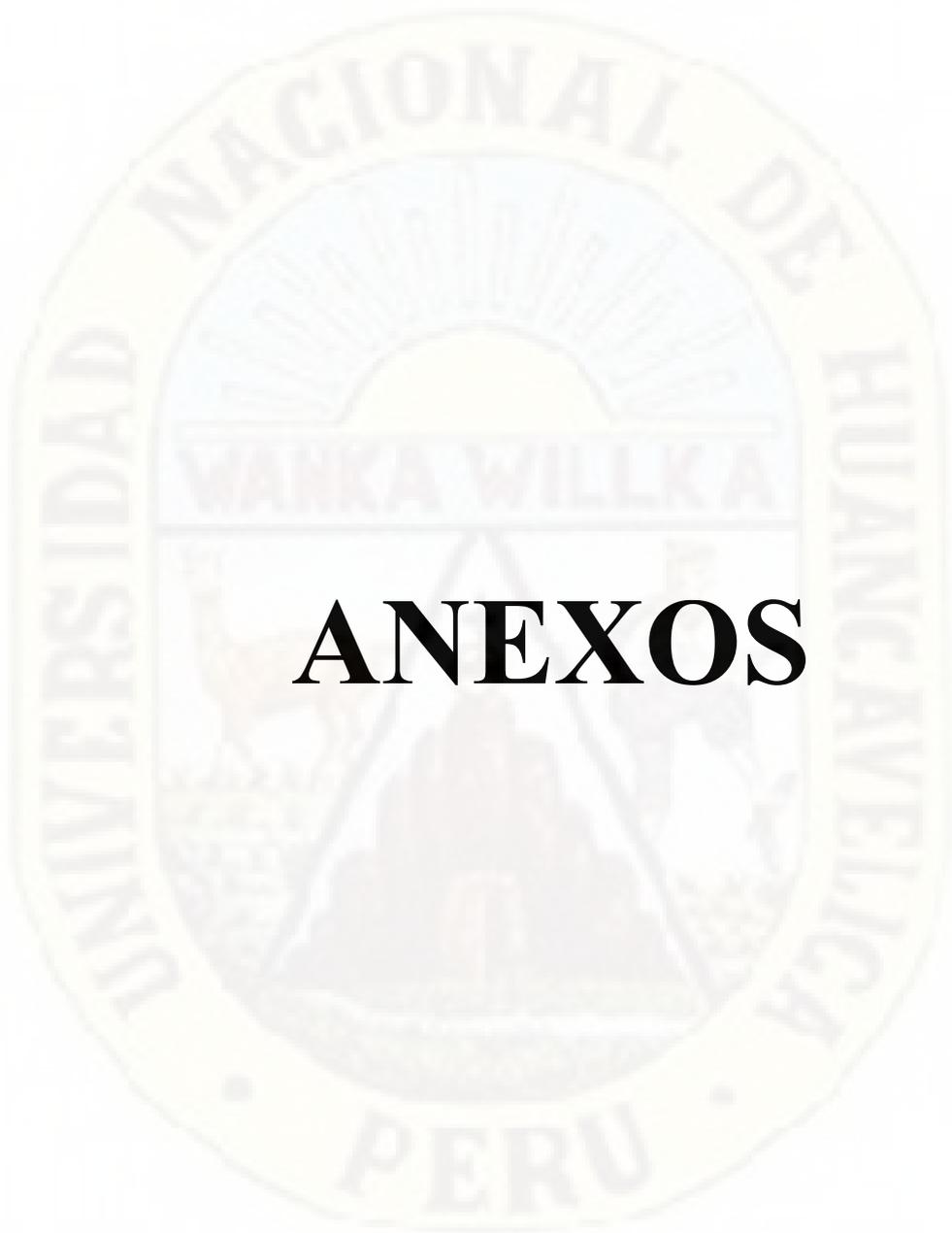
Vargas, I. (2003). Teorías esenciales del liderazgo, (15): Revista Umbral.

Villa Sánchez, A. (2013). *Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo*. http://www2.escuelascaticas.es/formacion/Documents/Juridico_economico/Jornadas%202011/ESTILO%20Y%20COMPETENCIAS%20DE%20LIDERAZGO%20EN%20LOS%20EQUIPOS%20DIRECTIVOS.pdf

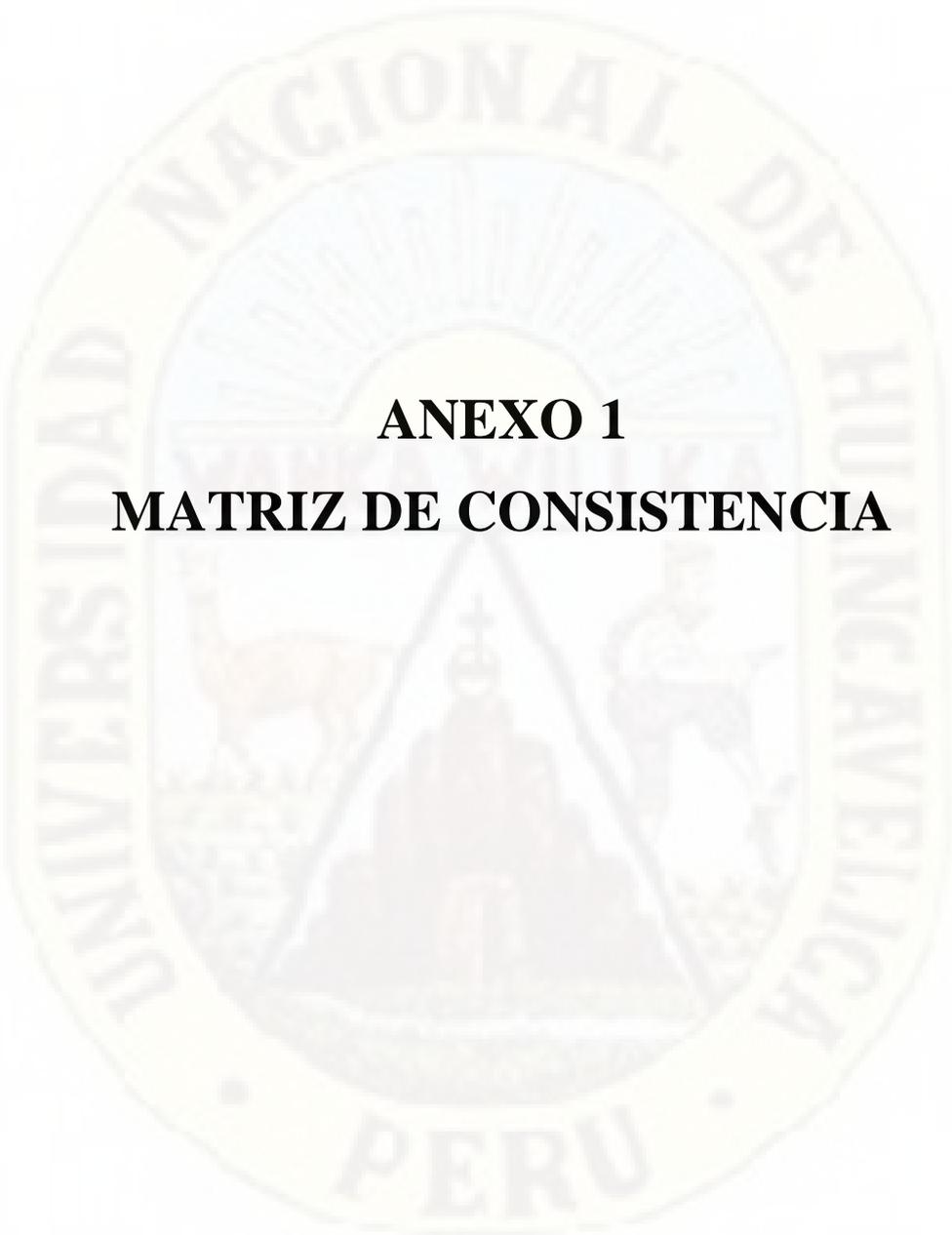
Zarate Ramirez, D. (2011). *Investigación liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las Instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. En repositorio institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176>

Zárate, R. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20 (1). doi:10.18271.





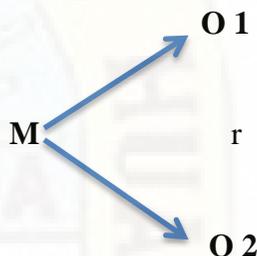
ANEXOS



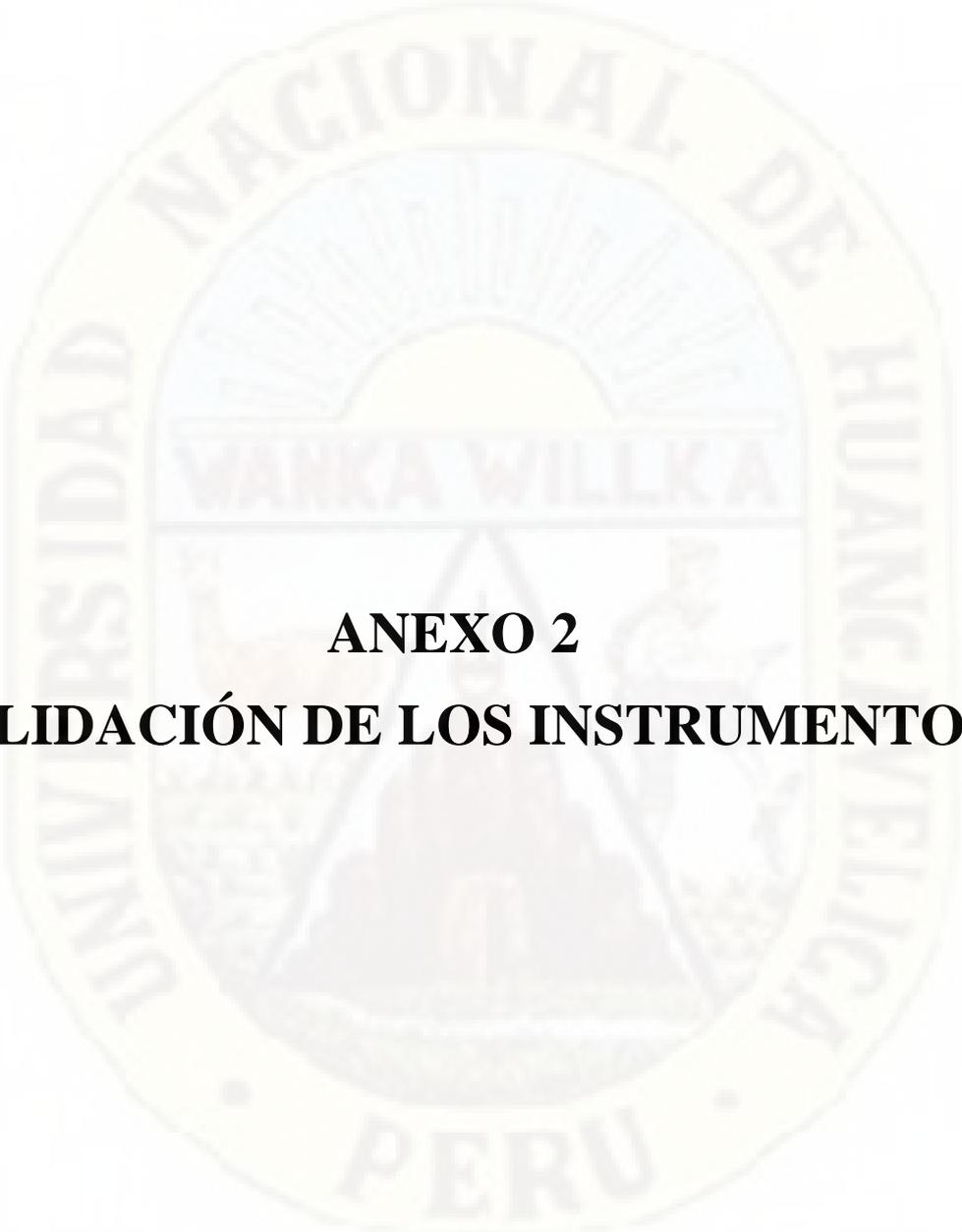
ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ

BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES - 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO</p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo democrático y el clima Organizacional en una Institución Educativa</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer la relación que existe entre liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>a) Identificar la relación que existe entre capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>b) Identificar la relación que existe entre el estilo democrático y el clima Organizacional en una Institución Educativa</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Existe una relación positiva y significativa entre la capacidad organizativa y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>b) Existe una relación positiva y significativa entre el estilo democrático y el clima Organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>c) Existe una relación positiva y significativa entre la gestión</p>	<p>El diseño de investigación es descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>M= Muestra constituido por 21 docentes y una psicóloga en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>O1= Liderazgo Directivo</p> <p>r= Relación</p> <p>O2= Clima Organizacional</p> <p>POBLACIÓN</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La presente investigación es de tipo básica, porque son aquellas que están orientadas en la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>El nivel de profundidad de esta investigación es correlacional, porque tiene como finalidad establecer el grado de relación entre ambas variables (comportamiento V1 y V2)</p> <p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p>

<p>pública de la provincia de Angaraes?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes?</p> <p>e) ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p>	<p>pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>c) Identificar la relación que existe entre la gestión y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>d) Identificar la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>e) Identificar la relación que existe entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p>	<p>y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>d) Existe una relación positiva y significativa entre la comunicación y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes.</p> <p>e) Existe una relación positiva y significativa entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes</p>	<p>La población del presente estudio estuvo conformada por 22 individuos de una Institución Educativa de la provincia de Angaraes.</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra del presente estudio estuvo constituida por toda la población.</p> <p>MUESTREO</p> <p>El tipo muestreo corresponde al no probabilístico ya que se ha tenido que considerar intencionalmente toda la población para la muestra.</p>	<p>El método que se utilizó en la presente investigación fue el método descriptivo porque describe la realidad de estudio lo que busca reconocer las características permitiendo la observación, identificación y descripción con respecto al estudio de las variables que serán analizadas.</p>
---	--	--	--	--



ANEXO 2
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



VÁLIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez : Humberto Guillermo García Toranzo
1.2 Cargo e institución donde labora : Director de la UPC - FEED de la UNH
1.3 Nombre del Instrumento evaluado : cuestionario de clima organizacional
1.4 Autor (es) del instrumento : Susan Valda Rodríguez Quispe

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	CATEGORÍAS				
	A	B	C	D	E
					10

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{50}{50}$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00 - 0,60]
Observado	<0,60 - 0,70]
Aprobado	<0,70 - 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable

Lugar: Huancavelica
Huancavelica, 14 de 11 del 2019

Firma del juez



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : ORÉ ROJAS JUAN JOSÉ
 1.2 Cargo e institución donde labora : DOCENTE UNH
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO
 1.4 Autor (es) del instrumento : SUSAN HOLIDA RODRIGUEZ BUSTO

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos			X		
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente			X		
CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		<u>1</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>0</u>
		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{0 + 0 + 9 + 24 + 0}{50} = 0.72$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

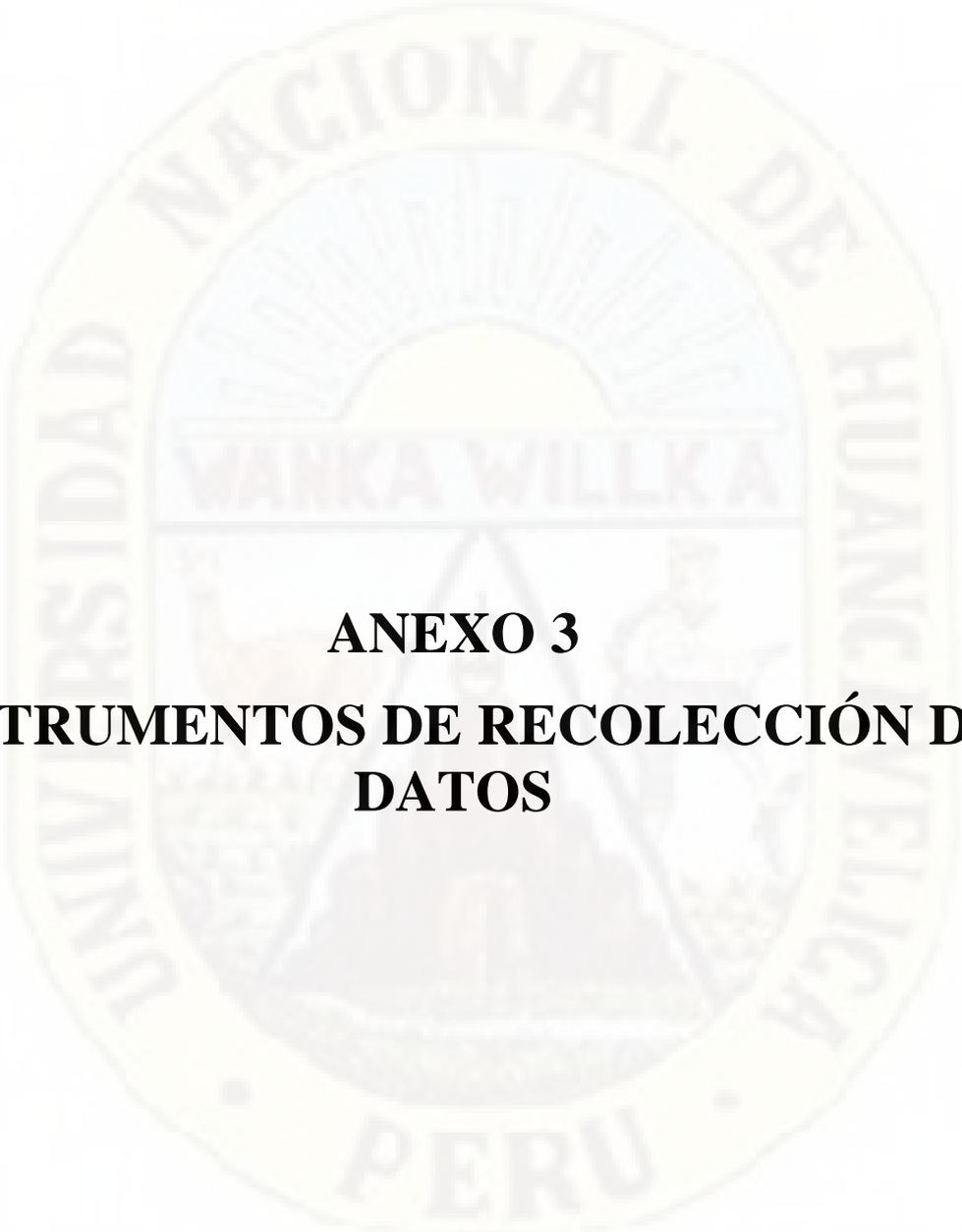
CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00 - 0,60]
Observado	<0,60 - 0,70]
Aprobado	<0,70 - 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación

Lugar: Huancavelica
 Huancavelica, 17 de 11 del 2019


Firma del juez



ANEXO 3
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE
DATOS

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019.

ÍTEMES DEL CUESTIONARIO: El cuestionario cuenta con 15 ítems, dividido en cuatro partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

INSTRUCCIONES: Lea en silencio y marque con una x la alternativa que más le parezca en el recuadro respectivo de la información solicitada; el presente cuestionario tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos sinceridad en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Género: M (x) F ()

Escala de valoración

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Capacidad organizativa		1	2	3	4	5
1	¿El director está en la capacidad para poder dirigir todas las actividades de la Institución Educativa?				x	
2	¿Considera Usted que el director tiene esa autoridad y le respetan, en toda la comunidad educativa?			x		
3	¿El Director cumple y hace cumplir las funciones pedagógicas del docente?				x	
4	Frente a los problemas que se presenta en la institución educativa: ¿El director persuade y aplica el principio de autoridad?					x
5	¿El Director pone en práctica los valores y a su vez es puntual en todas las actividades que se realiza?				x	
6	¿El director es transparente en rendir balance de su gestión administrativa y económica?			x		
7	¿El Director fomenta en los profesores, padres de familia y estudiantes el trabajo en equipo como estrategia de desarrollo institucional?					x
8	En la gestión educativa, el Director fomenta trabajo de equipo como estrategia de desarrollo institucional.			x		
9	¿El director delega funciones a los demás con acierto y oportunidad de tal manera no se genere un ambiente de incomodidad y falta de comunicación ?				x	
Estilo democrático						
10	¿El director respeta el aporte de la comunidad educativa, para la toma de decisiones de manera democrática?				x	
11	¿Los conflictos que son generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director?					x

12	¿El Director tiene autoridad moral, para coordinar y ser obedecido en la institución educativa ?			x	
13	¿El Director tiene buen carácter para resolver los problemas que se le presentan con los adolescentes, docentes y padres de familia?			x	
14	¿El clima organizacional de la institución depende del estilo de gestión del Director?				x
15	¿El director aplica estrategias para solucionar diferentes problemas en la institución educativa?				x
16	¿Ante los problemas graves que se presenta, el Director actúa con serenidad y cordura?.				x
Gestión pedagógica del director					
17	¿El Director realiza capacitaciones pedagógicas y/o intercambios de experiencias con los docentes?				x
18	¿El Director asesora a los docentes para mejorar la metodología del proceso enseñanza aprendizaje?.				x
19	¿El Director monitorea permanentemente las diferentes actividades pedagógicas que realizan los docentes?			x	
20	¿Considera Usted que el avance del nivel académico de los educandos depende de la gestión del director?				x
21	¿Existe orientación adecuada por parte del Director hacia los docentes sobre aspectos pedagógicos con el fin de optimizar la labor				x
22	¿El director estimula con reconocimientos e incentivos a los docentes que llegaron a obtener resultados sobresalientes?			x	
Comunicación					
23	¿El Director al comunicarse tiene equilibrio emocional demostrando autoridad y respeto?				x
24	¿El Director valora el aporte o creatividad de los docentes?				x
25	¿El director es amable en el trato con los adolescentes, docentes y padres de familia?				x
26	¿El director mantiene un diálogo horizontal con todos los miembros de la comunidad educativa?				x
27	¿El Director respeta los acuerdos tomados en reuniones?			x	
Trabajo en la comunidad					
28	¿El director participa y motiva a los padres de familia, docentes en las diferentes reuniones que se realizan en el transcurso del año?				x
29	¿El Director demuestra dinamismo en la gestión que realiza en contribución para la mejorar de la institución educativa?			x	
30	¿El director participa en las diferentes actividades que la comunidad educativa realiza y los involucra a todos en el trabajo educativo?				x

Muchas gracias

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIRECTIVO ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019.

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO: El cuestionario cuenta con 15 ítems, dividido en cuatro partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

INSTRUCCIONES: Lea en silencio y marque con una x la alternativa que más le parezca en el recuadro respectivo de la información solicitada; el presente cuestionario tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos sinceridad en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

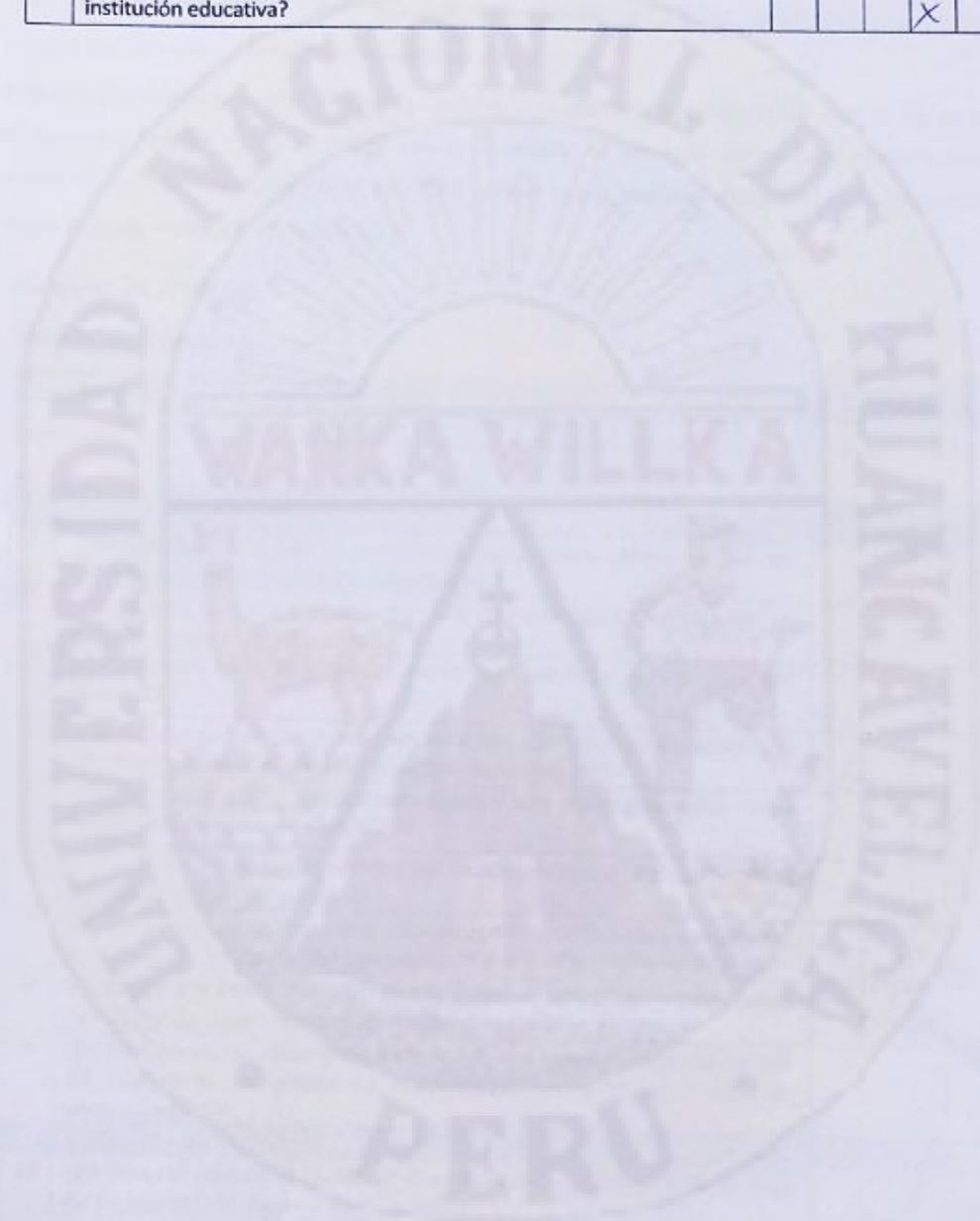
Género: M (X) F ()

Escala de valoración

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEMS		1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL						
1	¿Usted en su actividad diaria reflexiona sobre de sus fortalezas y debilidades?				X	
2	¿Usted en su actividad diaria hace uso de manera oportuna de sus fortalezas para cooperar en las diferentes acciones a realizar?				X	
3	¿Usted asiste a las capacitaciones programadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL), DREH o el Ministerio de Educación?			X		
4	¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social y con ello promover relaciones interpersonales entre todos?			X		
5	¿Usted trata con mucho respeto a todos sus compañeros de trabajo?				X	
6	¿Usted es solidario y empático en todos los aspectos y con sus compañeros de trabajo?					X
7	¿Considera usted que su director posee habilidades suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa?				X	
8	¿Considera usted que el director de su institución posee disposiciones suficientes para motivar a los miembros en su desempeño laboral?			X		
9	¿Considera usted que el director posee capacidades suficientes para seleccionar al personal de su Institución Educativa?				X	
10	¿Considera usted que el director se relaciona con empatía con todos los miembros de su Institución Educativa?					X
11	¿Considera usted que el director posee capacidades suficientes para manejar situaciones de conflicto de su Institución Educativa?				X	
12	¿Considera usted que el director posee habilidades suficientes para manejar situaciones de tranquilidad dentro de su Institución Educativa?				X	

13	¿Considera usted que el director es equitativo en su trato con todos los trabajadores de su institución educativa?				X	
14	¿Considera usted que el director asiste puntualmente a su institución educativa?					X
15	¿Considera usted que el director realiza una buena labor en su institución educativa?				X	



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019.

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO: El cuestionario cuenta con 15 ítems, dividido en cuatro partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

INSTRUCCIONES: Lea en silencio y marque con una x la alternativa que más le parezca en el recuadro respectivo de la información solicitada; el presente cuestionario tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos sinceridad en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Género: M () F (x)

Escala de valoración

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Capacidad organizativa		1	2	3	4	5
1	¿El director está en la capacidad para poder dirigir todas las actividades de la Institución Educativa?				x	
2	¿Considera Usted que el director tiene esa autoridad y le respetan, en toda la comunidad educativa?			x		
3	¿El Director cumple y hace cumplir las funciones pedagógicas del docente?			x		
4	Frente a los problemas que se presenta en la institución educativa: ¿El director persuade y aplica el principio de autoridad?				x	
5	¿El Director pone en práctica los valores y a su vez es puntual en todas las actividades que se realiza?					x
6	¿El director es transparente en rendir balance de su gestión administrativa y económica?				x	
7	¿El Director fomenta en los profesores, padres de familia y estudiantes el trabajo en equipo como estrategia de desarrollo institucional?				x	
8	En la gestión educativa, el Director fomenta trabajo de equipo como estrategia de desarrollo institucional.			x		
9	¿El director delega funciones a los demás con acierto y oportunidad de tal manera no se genere un ambiente de incomodidad y falta de comunicación ?			x		
Estilo democrático						
10	¿El director respeta el aporte de la comunidad educativa, para la toma de decisiones de manera democrática?				x	
11	¿Los conflictos que son generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director?				x	

12	¿El Director tiene autoridad moral, para coordinar y ser obedecido en la institución educativa ?			X	
13	¿El Director tiene buen carácter para resolver los problemas que se le presentan con los adolescentes, docentes y padres de familia?		X		
14	¿El clima organizacional de la institución depende del estilo de gestión del Director?			X	
15	¿El director aplica estrategias para solucionar diferentes problemas en la institución educativa?			X	
16	¿Ante los problemas graves que se presenta, el Director actúa con serenidad y cordura?.				X
Gestión pedagógica del director					
17	¿El Director realiza capacitaciones pedagógicas y/o intercambios de experiencias con los docentes?			X	
18	¿El Director asesora a los docentes para mejorar la metodología del proceso enseñanza aprendizaje?.			X	
19	¿El Director monitorea permanentemente las diferentes actividades pedagógicas que realizan los docentes?		X		
20	¿Considera Usted que el avance del nivel académico de los educandos depende de la gestión del director?			X	
21	¿Existe orientación adecuada por parte del Director hacia los docentes sobre aspectos pedagógicos con el fin de optimizar la labor			X	
22	¿El director estimula con reconocimientos e incentivos a los docentes que llegaron a obtener resultados sobresalientes?	X			
Comunicación					
23	¿El Director al comunicarse tiene equilibrio emocional demostrando autoridad y respeto?				X
24	¿El Director valora el aporte o creatividad de los docentes?			X	
25	¿El director es amable en el trato con los adolescentes, docentes y padres de familia?				X
26	¿El director mantiene un diálogo horizontal con todos los miembros de la comunidad educativa?			X	
27	¿El Director respeta los acuerdos tomados en reuniones?			X	
Trabajo en la comunidad					
28	¿El director participa y motiva a los padres de familia, docentes en las diferentes reuniones que se realizan en el transcurso del año?			X	
29	¿El Director demuestra dinamismo en la gestión que realiza en contribución para la mejorar de la institución educativa?		X		
30	¿El director participa en las diferentes actividades que la comunidad educativa realiza y los involucra a todos en el trabajo educativo?			X	

Muchas gracias

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIRECTIVO ÁMBITO DE LA APLICACIÓN: Docentes de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019.

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO: El cuestionario cuenta con 15 ítems, dividido en cuatro partes, cada dimensión representa el tema materia de investigación.

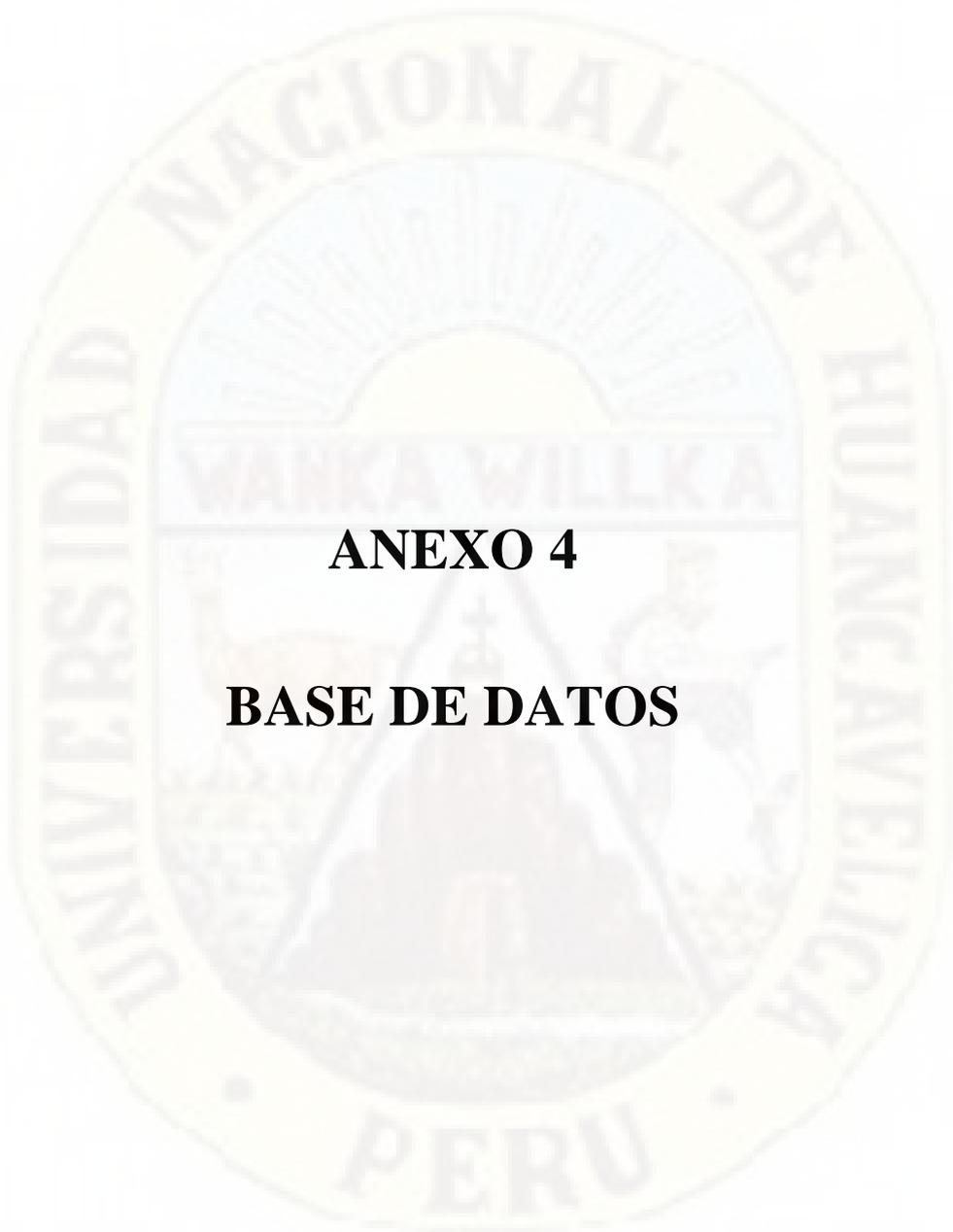
INSTRUCCIONES: Lea en silencio y marque con una x la alternativa que más le parezca en el recuadro respectivo de la información solicitada; el presente cuestionario tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos sinceridad en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Género: M () F (x)

Escala de valoración

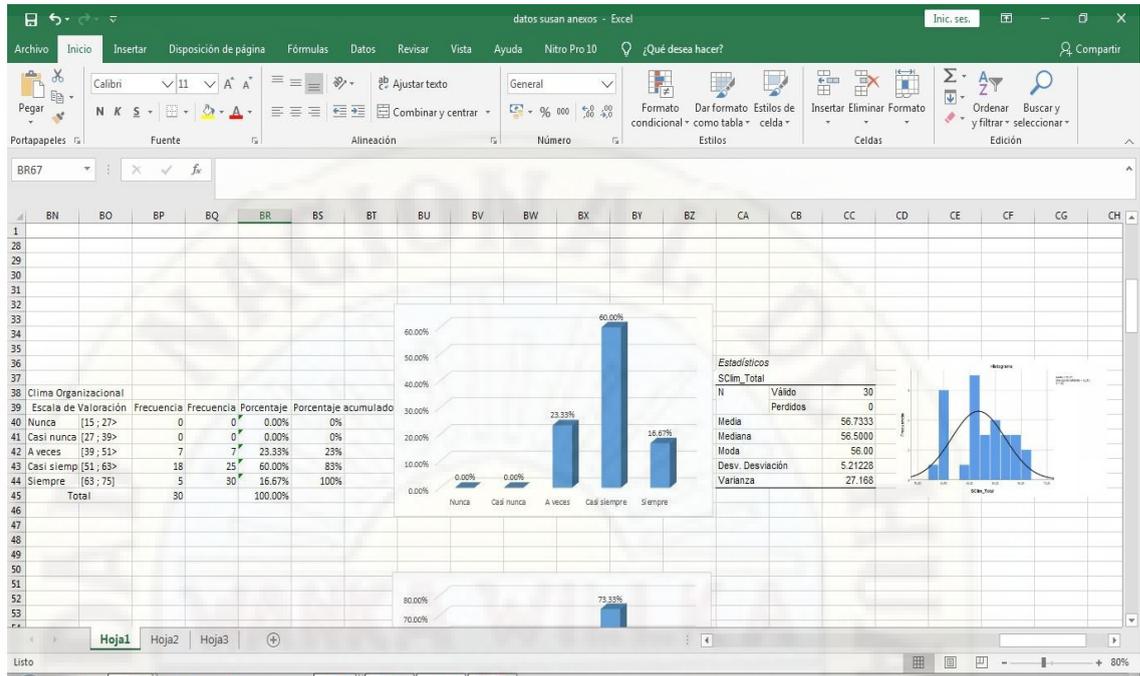
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEMS		1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL						
1	¿Usted en su actividad diaria reflexiona sobre de sus fortalezas y debilidades?				x	
2	¿Usted en su actividad diaria hace uso de manera oportuna de sus fortalezas para cooperar en las diferentes acciones a realizar?			x		
3	¿Usted asiste a las capacitaciones programadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL), DREH o el Ministerio de Educación?				x	
4	¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social y con ello promover relaciones interpersonales entre todos?				x	
5	¿Usted trata con mucho respeto a todos sus compañeros de trabajo?					x
6	¿Usted es solidario y empático en todos los aspectos y con sus compañeros de trabajo?					x
7	¿Considera usted que su director posee habilidades suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa?				x	
8	¿Considera usted que el director de su institución posee disposiciones suficientes para motivar a los miembros en su desempeño laboral?			x		
9	¿Considera usted que el director posee capacidades suficientes para seleccionar al personal de su Institución Educativa?			x		
10	¿Considera usted que el director se relaciona con empatía con todos los miembros de su Institución Educativa?				x	
11	¿Considera usted que el director posee capacidades suficientes para manejar situaciones de conflicto de su Institución Educativa?				x	
12	¿Considera usted que el director posee habilidades suficientes para manejar situaciones de tranquilidad dentro de su Institución Educativa?				x	

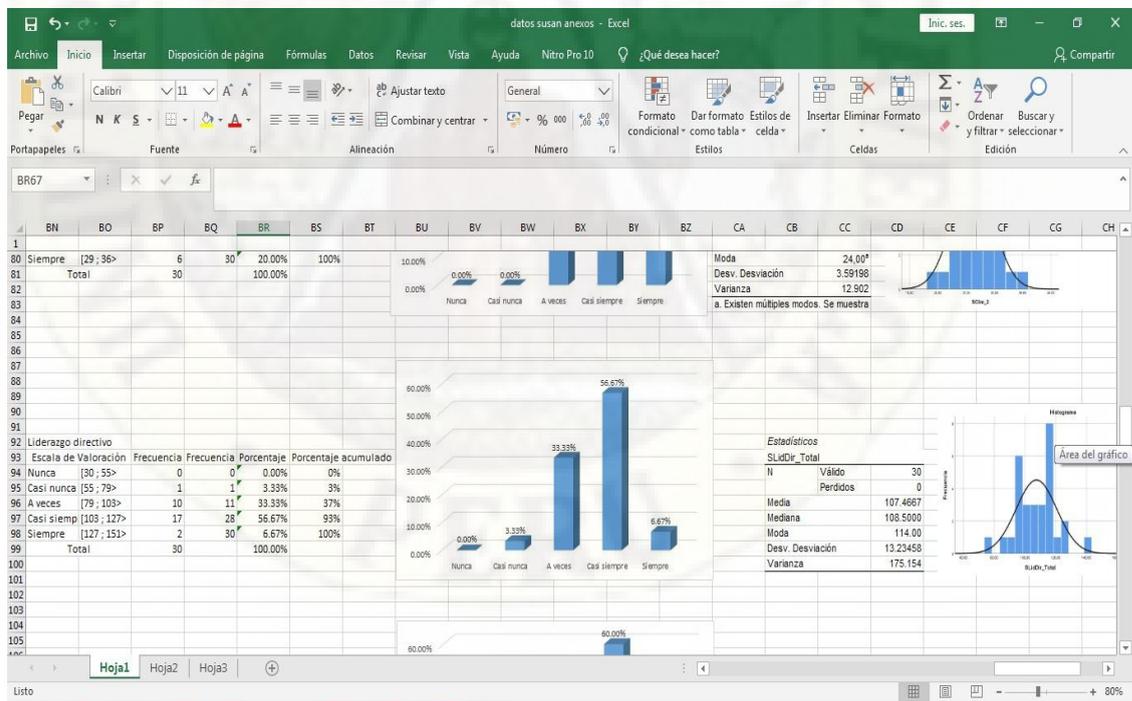


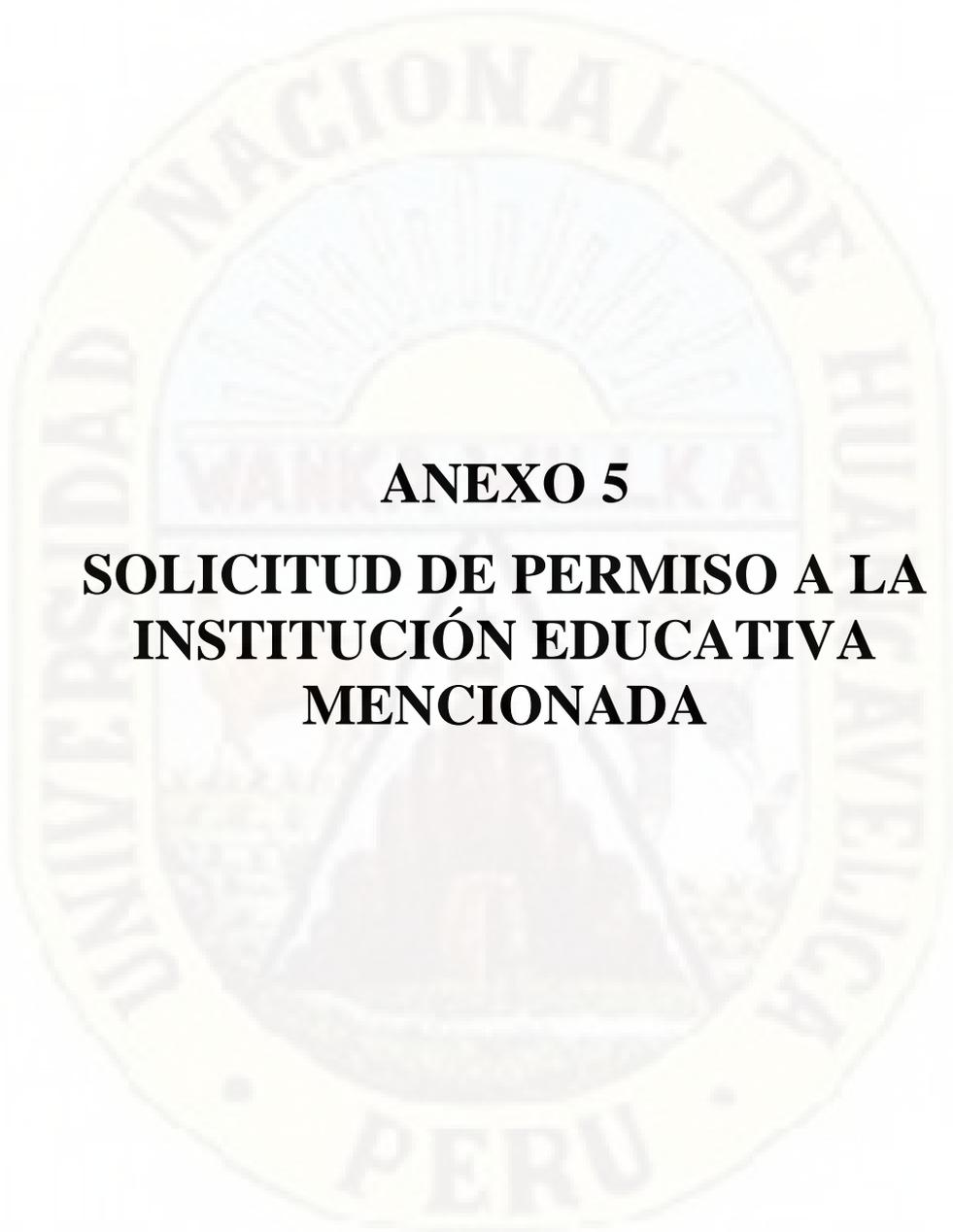
ANEXO 4
BASE DE DATOS

Clima organizacional



Liderazgo directivo





ANEXO 5
SOLICITUD DE PERMISO A LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA
MENCIONADA

SOLICITO: Autorización para aplicar
encuesta a docentes y personal administrativo

**SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA
S.D**

Yo, Susan Nélica Rodríguez Quispe, identificada con DNI N°
70877824, con domicilio en el Jr. Alfonso Ugarte s/n distrito de
Julcamarca, provincia de Angaraes. Ante Usted respetuosamente
me presento y expongo:

Que, habiendo la necesidad de aplicar dicha encuesta del proyecto de investigación
titulado **"El liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa José
Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes"**, solicito a Ud. Señor director concederme la
autorización para aplicar dicha encuesta a docentes y personal administrativo de esta institución
educativa, con fines líneas abajo mencionados.

Para lo cual la solicitante se compromete a:

1. Realizar únicamente la recolección de la información autorizada.
2. Esta autorización solamente aplica para la realización del trabajo referenciado arriba.
3. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes,
haciendo uso de esta únicamente para lo expuesto en esta solicitud

Buenos Aires, Parco Chacapunco 06 de diciembre de 2019



Susan Nélica Rodríguez Quispe
DNI N° 70877824

RESPUESTA A LA SOLICITUD:

Tras la verificación de lo expuesto en esta solicitud en relación con el uso de la información, y la pertinencia del mismo, esta solicitud es:

Autorizada: _____

No autorizada: _____

Observaciones:.....

En constancia de lo anterior firma:



Official stamp of the Director of the I.E. José Gálvez Barrenechea, with a handwritten signature over it. The stamp includes the text: "DIRECCION", "Escuela César Huallpa", "C.M. 802327020R", and "DIRECTOR".

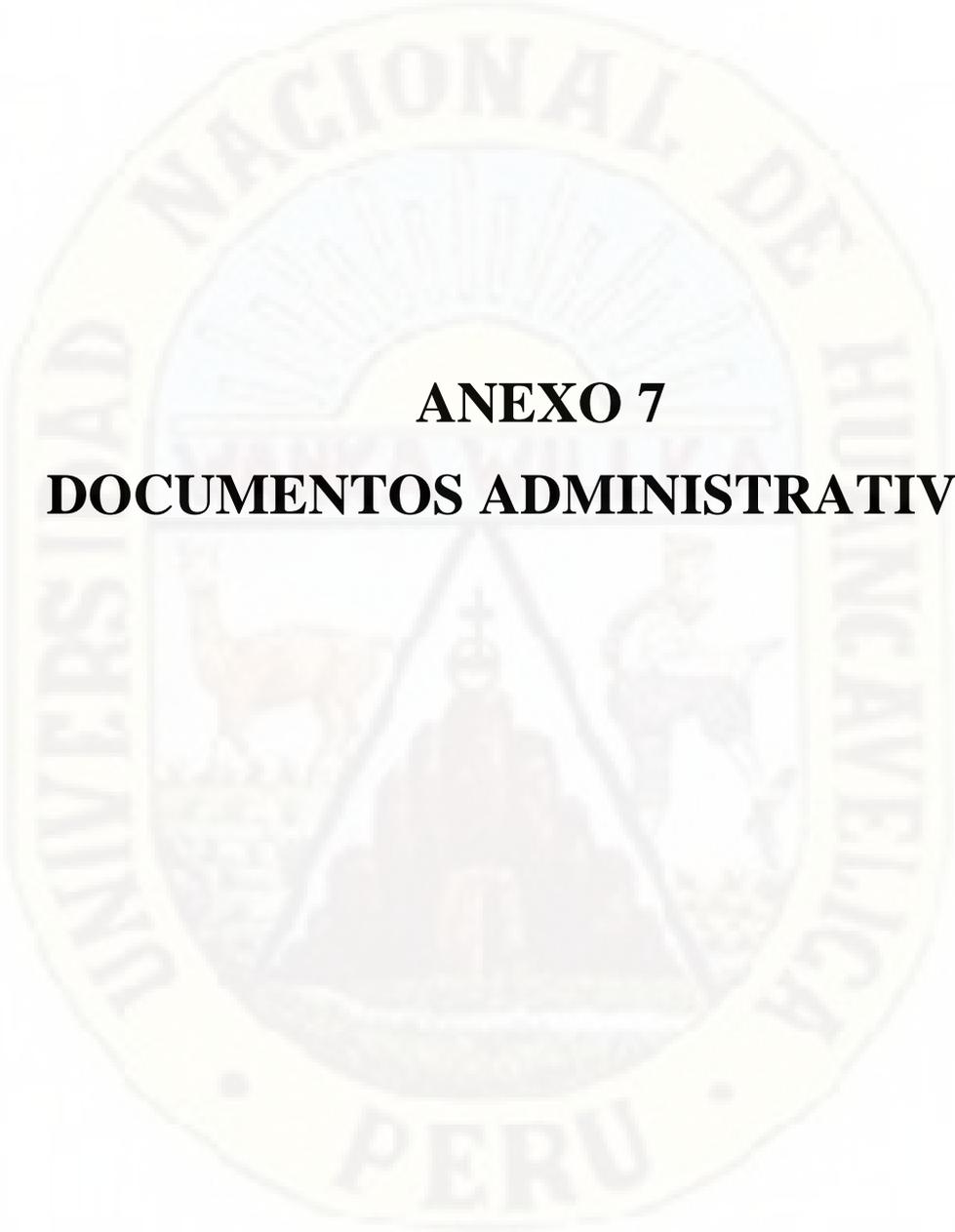
Fecha: 06/12/2019
Nombre: director de la I.E.
José Gálvez Barrenechea



ANEXO 6
PANEL FOTOGRAFICO

Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, Buenos Aires Parco Chacapunco





ANEXO 7
DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Se ha expedido:

Resolución Directoral N° 1046-2019-EPG-R/UNH

Huancavelica, 25 de noviembre de 2019

Visto:

El expediente, con registro de mesa de partes de la EPG N° 2340 del 22.nov.2019 (oficio N° 0808-2019-UPGFCED-EPG-R-UNH con SISGEDO NRD N° 300371, NRE N° 291480 de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación), el proveído de la directora de la Escuela de Posgrado del 25.nov.2019 autorizando la emisión de resolución con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG-UNH, y;



CONSIDERANDO:

Que, con la dación de la Ley N° 30220, se establece el nuevo régimen normativo aplicable a las universidades que funcionan en el país, bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el objeto de promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, entre otros;

Que, el Artículo 8° de la Ley Universitaria N° 30220 sanciona que: "El estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico";



Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el Artículo N° 43; 43.2; 43.2.1, 43.3, hace referencia que las maestrías y doctorados de especialización: son estudios de profundización profesional, "...cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas, así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la ley", y el artículo 45° faculta a las universidades Públicas y Privadas a expedir grados y títulos de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas;

Que, el Artículo 89° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29.may.2019, prescribe: "La Universidad Nacional de Huancavelica otorga los grados académicos de bachiller, maestro, doctor, título profesional y título de segunda especialidad en nombre de la Nación, aprobados en cada Facultad y Escuela de Posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición";

Que, con Resolución N° 568-2019-R-UNH, de fecha 16 de setiembre del 2019, se encarga a la Dra. Yda Flor CAMPOSANO CORDOVA, la dirección de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica;

Que, con Resolución N° 1046-2019-CU-UNH, de fecha 24 de setiembre del 2019, se encarga al Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS, como Secretario Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica;

Que, no existiendo la conformación de miembros de Consejo de Escuela de Posgrado, y existiendo la necesidad de emitir el instrumento legal pertinente y considerando que



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Resolución Directoral N° 1046-2019-EPG-R/UNH

Huancavelica, 25 de noviembre de 2019

los documentos sustentatorios se encuentran de acuerdo a norma, es función del director de escuela emitir el instrumento legal pertinente con cargo a rendir cuenta en la próxima sesión de consejo de escuela.

Que, mediante solicitud S/N° del 15.nov.2019 la interesada peticona la inscripción de proyecto de tesis de maestría, por tal motivo adjunta la Resolución N° 719-2019-EPG-R-UNH del 20.ago.2019 con la designación del asesor, el informe de la revisión del proyecto de tesis con fecha 05.nov.2019 de la asesora **Dra. ARIAS HUANUCO Jesús Mery** aprobando la continuación del desarrollo de la tesis, el boucher de caja de la UNH N° 001-871586(13.nov.2019) por la suma de S/ 501.00 y un espiralado color azul con el proyecto de tesis y su respectivo CD;

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Posgrado, a través de la Ley Universitaria N° 30220, del Estatuto de la UNH aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29 de mayo de 2019 y el Reglamento General de la EPG-UNH.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Disponer, con cargo a dar cuenta al Consejo de Escuela de Posgrado, la inscripción y aprobación de ejecución del Proyecto de Tesis de maestría de acuerdo al siguiente detalle:

bachiller	título del proyecto	maestría	mención
RODRIGUEZ QUISPE, Susan Nélida	LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES- 2019	Ciencias de la Educación	Administración y Planificación de la Educación

ARTÍCULO SEGUNDO: Notificar con la presente resolución a la interesada, para que cumpla con lo dispuesto en el Reglamento General de la EPG-UNH.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer el cumplimiento de la presente, a través de la Dirección de la Escuela de Posgrado, la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese.....”



Dra. Yda Flor CAMPOSANO DORDOVA
Directora(e) de la EPG



Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS
Secretario Académico(e) de la EPG



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Se ha expedido:

Resolución Directoral N° 719-2019-EPG-R/UNH

Huancavelica, 20 de agosto de 2019

Visto:

El expediente, con registro de mesa de partes de la EPG N° 1642 del 20.ago.2019 (oficio N° 0541-2019-UPGFED-EPG-R-UNH con SISGEDO NRD N° 270247, NRE N° 262464 de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación), el proveído de la directora de la Escuela de Posgrado del 20.ago.2019 autorizando la emisión de resolución con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG-UNH, y;



CONSIDERANDO:

Que, con la dación de la Ley N° 30220, se establece el nuevo régimen normativo aplicable a las universidades que funcionan en el país, bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el objeto de promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, entre otros;



Que, el Artículo 8° de la Ley Universitaria N° 30220 sanciona que: "El estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico";

Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el Artículo N° 43; 43.2; 43.2.1, 43.3, hace referencia que las maestrías y doctorados de especialización: son estudios de profundización profesional, "...cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas, así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la ley" y el artículo 45° faculta a las Universidades Públicas y Privadas a expedir grados y títulos de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas;

Que, el Artículo 89° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29.may.2019, prescribe: "La Universidad Nacional de Huancavelica otorga los grados académicos de bachiller, maestro, doctor, título profesional y título de segunda especialidad en nombre de la Nación, aprobados en cada Facultad y Escuela de Posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición";

Que, en Sesión Ordinaria del Consejo de Escuela de la EPG, de fecha 01 de octubre del 2015, se delegó atribuciones a la Dra. Lida Inés CARHUAS PEÑA directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, para que pueda resolver casos administrativos con cargo a dar cuenta al Consejo de Escuela; precisando que se mantiene vigente la exigencia de informar estos actos administrativo;

Que, con Oficio N° 099-2019-CM-UPFCED-EPG-UNH del 16.ago.2019, la coordinación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
(Creada por Ley N° 25265)
Universidad alto andina mejorando calidad de vida
Escuela de Posgrado

Resolución Directoral N° 719-2019-EPG-R/UNH

Huancavelica, 20 de agosto de 2019

de la Unidad de Posgrado de Educación a cargo del Dr. GARAYAR TASAYCO Humberto Guillermo designa asesor de proyecto de tesis de maestría, por tal motivo adjunta, el boucher de caja de la UNH N° 001-855994 (05.ago.2019) por la suma de S/ 301.00, y un espiralado color verde con el proyecto de tesis;

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Posgrado, a través de la Ley Universitaria N° 30220, del Estatuto de la UNH aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29 de mayo de 2019 y el Reglamento General de la EPG-UNH;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Designar con cargo a dar cuenta al Consejo de Escuela, asesor del proyecto de tesis de maestría, a la **Dra. ARIAS HUANUCO Jesús Mery**, de acuerdo al siguiente detalle:

bachiller	título del proyecto	maestría	Mención
RODRIGUEZ QUISPE, Susan Nélida	LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES - 2019	Ciencias de la Educación	Administración y Planificación de la Educación

A fin de que brinde las orientaciones pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos y emitir los informes necesarios, en los plazos establecidos.

ARTÍCULO SEGUNDO: Notificar con la presente resolución a la asesora designada y a la interesada para que cumplan con lo dispuesto en el Reglamento General de la EPG-UNH.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer el cumplimiento de la presente, a través de la Dirección de la Escuela de Posgrado, la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese.....



[Signature]
 Dra. Lidia Inés CARHUAS PEÑA
 Directora de la EPG



[Signature]
 Mg. Vicente Luis PORRES ALVA
 Secretario Académico de la EPG



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Se ha expedido:

Resolución Directoral N° 563-2020-EPG-R/UNH

Huancavelica, 28 de setiembre de 2020

Visto:

El expediente, con registro de mesa de partes de la EPG N° 942 del 25.set.2020 (oficio N° 462-2020-UPGFCED-EPG-R-UNH con SISGEDO NRD N° 344709, NRE N° 334070 de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación), el proveído del director(e) de la Escuela de Posgrado del 28.set.2020 autorizando la emisión de resolución con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG-UNH, y;

CONSIDERANDO:

Que, con la dación de la Ley Universitaria N° 30220, se establece el nuevo régimen normativo aplicable a las universidades que funcionan en el país, bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el objeto de promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, entre otros;

Que, el Artículo 8° de la Ley Universitaria N° 30220, dice: “El estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico”;

Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el Artículo N° 43; 43.2; 43.2.1, 43.3 hace referencia que las maestrías y doctorados de especialización: son estudios de profundización profesional, “...cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas, así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la ley” y el artículo 45° faculta a las Universidades Públicas y Privadas a expedir grados y títulos de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas;

Que, el Artículo 89° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29.mar.2019, prescribe: “La Universidad Nacional de Huancavelica otorga los grados académicos de bachiller, maestro, doctor, título profesional y título de segunda especialidad en nombre de la Nación, aprobados en cada Facultad y Escuela de Posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición”;

Que, con Resolución N° 1046-2019-CU-UNH, de fecha 24 de setiembre del 2019, se encarga al Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS, como Secretario Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica;

Que, no existiendo la conformación de miembros de Consejo de Escuela de Posgrado, y existiendo la necesidad de emitir el instrumento legal pertinente y considerando que los documentos sustentatorios se encuentran de acuerdo a norma, es función del director de escuela emitir el instrumento legal pertinente con cargo a rendir cuenta en la próxima sesión de consejo de escuela.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Resolución Directoral N° 563-2020-EPG-R/UNH

Huancavelica, 28 de setiembre de 2020

Que, mediante Oficio N° 055-2020-CM-UPFCED-EPG-UNH, del 01.set.2020 la coordinación del programa de maestría de la Unidad de Posgrado de Ciencias de la Educación a cargo del Dr. GARAYAR TASAYCO Humberto Guillermo designa jurados evaluadores de la tesis, por tal motivo adjunta la Resolución N° 719-2019-EPG-R/UNH del 20.ago.2019 con la designación de asesor, la Resolución N° 1046-2019-EPG-R-UNH del 25.nov.2019 con la inscripción y aprobación del proyecto de tesis, el informe de revisión de tesis S/N° del 17.jul.2020 aprobado por su asesora **Dra. ARIAS HUANUCO Jesús Mery**, el boucher de caja de la UNH N° 001-893869 (15.jul.2020) por la suma de S/ 1,001.00;

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Posgrado, a través de la Ley Universitaria N° 30220, del Estatuto de la UNH aprobado con Resolución N° 002-2019-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 29 de mayo de 2019 y el Reglamento General de la EPG-UNH;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Designar con cargo a dar cuenta al Consejo de Escuela de Posgrado, los jurados evaluadores de la tesis de la maestría titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES- 2019**, presentado por la **Bach. RODRIGUEZ QUISPE Susan Nélima** de la maestría en **Ciencias de la Educación** con mención: **Administración y Planificación de la Educación** de acuerdo al siguiente detalle:

Presidente : Dr. RIVEROS ANCCASI Daker
Secretario : Dr. QUINTANILLA CONDOR Cerapio Nicéforo
Vocal : Mtro. ROJAS QUISPE Ángel Epifanio
Accesitario : Mg. CANALES CONCE Félix Amadeo

ARTÍCULO SEGUNDO: Notificar con la presente resolución a los jurados y a la interesada para que cumplan con lo dispuesto en el Reglamento General de la EPG-UNH.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer el cumplimiento de la presente, a través de la Dirección de la Escuela de Posgrado, la Dirección de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese.....”



Dr. Humberto Guillermo GARAYAR TASAYCO
Director(e) de la EPG



Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS
Secretario Académico(e) de la EPG



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Se ha expedido:

Resolución Directoral N° 084-2021-EPG-R/UNH

Huancavelica, 21 de enero de 2021

Visto:

El expediente, con registro de mesa de partes de la EPG N° 159 del 20.ene.2021 (oficio N° 113-2021-UPGFCED-EPG-R-UNH con SISGEDO NRD N° 370943, NRE N° 359210 de la Dirección de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación), proveído del director(e) de la Escuela de Posgrado del 21.ene.2021 autorizando la emisión de resolución con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG, y;



CONSIDERANDO:

Que, con la dación de la Ley N° 30220, se establece el nuevo régimen normativo aplicable a las universidades que funcionan en el país, bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el objeto de promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, entre otros;

Que, el Artículo 8° de la Ley Universitaria N° 30220 sanciona que: “El estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico”;



Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el Artículo N° 43; 43.2; 43.2.1 hace referencia que las Maestrías de especialización: son estudios de profundización profesional, “...cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas, así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la ley”, y el artículo 45° faculta a las universidades Públicas y Privadas a expedir grados y títulos de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas;

Que, el Artículo 89° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 005-2020-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 20.ago.2020, prescribe:” La Universidad Nacional de Huancavelica otorga los grados académicos de bachiller, maestro, doctor, título profesional y título de segunda especialidad en nombre de la Nación, aprobados en cada Facultad y Escuela de Posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición”;

Que, con Resolución N° 1046-2019-CU-UNH, de fecha 24 de setiembre del 2019, se encarga al Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS, como Secretario Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica

Que, no existiendo la conformación de miembros de Consejo de Escuela de Posgrado, y existiendo la necesidad de emitir el instrumento legal pertinente y considerando que los documentos sustentatorios se encuentran de acuerdo a norma, es función del director de escuela emitir el instrumento legal pertinente con cargo a rendir cuenta en la próxima sesión de consejo de escuela.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Se ha expedido:

Resolución Directoral N° 304-2021-EPG-R/UNH

Huancavelica, 15 de marzo de 2021

Visto:

El expediente, con registro de mesa de partes de la EPG N° 542 del 15.mar.2021 (oficio N° 0276-2021-UPGFCED-EPG-R-UNH con SISGEDO NRD N° 380155, NRE N° 368119 emitido por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación), el proveído del director(e) de la Escuela de Posgrado del 15.mar.2021 autorizando la emisión de resolución con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG-UNH, y;



CONSIDERANDO:

Que, con la dación de la Ley Universitaria N° 30220, se establece el nuevo régimen normativo aplicable a las universidades que funcionan en el país, bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el objeto de promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, entre otros;



Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el Artículo N° 43; 43.2; 43.2.1, 43.3, hace referencia que las maestrías y doctorados de especialización: son estudios de profundización profesional, "...cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas, así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la ley" y el artículo 45° faculta a las Universidades Públicas y Privadas a expedir grados y títulos de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas;

Que, el Artículo 89° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 005-2020-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 20.ago.2020, prescribe: "La Universidad Nacional de Huancavelica otorga los grados académicos de bachiller, maestro, doctor, título profesional y título de segunda especialidad en nombre de la Nación, aprobados en cada Facultad y Escuela de Posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición";

Que, el Artículo 45° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0355-2020-CU-UNH de sustentación de Tesis de fecha 20.jul.2020, prescribe: "...el Director de la Escuela de Posgrado emitirá Resolución precisando fecha, hora y lugar para el acto de sustentación de manera presencial o virtual, siendo este último con carácter excepcional...";

Que, con Resolución N° 1046-2019-CU-UNH, de fecha 24 de setiembre del 2019, se encarga al Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS, como Secretario Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica;

Que, no existiendo la conformación de miembros de Consejo de Escuela de Posgrado y existiendo la necesidad de emitir el instrumento legal pertinente y considerando que los documentos sustentatorios se encuentran de acuerdo a norma, es función del director de escuela emitir el instrumento legal pertinente con cargo a rendir cuenta en la próxima sesión de consejo de escuela



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

Universidad alto andina mejorando calidad de vida

Escuela de Posgrado

Resolución Directoral N° 304-2021-EPG-R/UNH

Huancavelica, 15 de marzo de 2021

Que, con solicitud S/N del 12.mar.2021 la interesada solicita reprogramar la 2^{da} fecha y hora para la sustentación de tesis de la maestría por haberse suspendido por la causal a) Relacionadas al miembro de jurados, por tal motivo adjunta, la Resolución Directoral N° 256-2021-EPG-R/UNH del 03.mar.2021,

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Posgrado, a través de la Ley Universitaria N° 30220, del Estatuto de la UNH aprobado con Resolución N° 005-2020-AU-UNH en sesión de Asamblea Estatutaria de fecha 20 de agosto de 2020 y el Reglamento General de la EPG-UNH;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Reprogramar la 2^{da} fecha y hora con cargo a dar cuenta al Consejo de Escuela de Posgrado, para el acto de sustentación en modalidad virtual de la tesis de la maestría titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ GÁLVEZ BARRENECHEA, PROVINCIA DE ANGARAES- 2019**, presentado por la Bach. **RODRIGUEZ QUISPE Susan Nelida** de la maestría en **Ciencias de la Educación** con mención: **Administración y Planificación de la Educación** para el día martes 16 de marzo del año 2021, a horas 18:00 p.m. con los siguientes Jurados:

Presidente : Dr. RIVEROS ANCCASI Daker
Secretario : Dr. QUINTANILLA CONDOR Cerapio Nicéforo
Vocal : Mtro. ROJAS QUISPE Ángel Epifanio
Accesitario : Mg. CANALES CONCE Félix Amadeo

ARTÍCULO SEGUNDO: Notificar con la presente resolución a los jurados y a la interesada para que cumplan con lo dispuesto en el Reglamento General de la EPG-UNH.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer el cumplimiento de la presente a través de la Dirección de la Escuela de Posgrado, la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese.....”



[Firma]
Dr. Humberto Guillermo GARAYAR TASAYCO
Director(e) de la EPG



[Firma]
Mg. Rodrigo QUISPE ROJAS
Secretario Académico(e) de la EPG



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAVELICA**

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, OTORGA LA PRESENTE:

CONSTANCIA DE MATRÍCULA

A la: Bach. RODRIGUEZ QUISPE Susan Nelida

Maestría con código de matrícula N°2018801094, quien se matriculó en el primer ciclo el 18 de abril del año 2018, en la Mención: **Administración y Planificación de la Educación**, Tal como consta en su expediente.

Se otorga la presente, a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Huancavelica, marzo 30 del 2021.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Dr. Humberto Guillermo Carayaz Tasayo
DIRECTOR

Exp. N°018-2021-UPG-FCED