



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y  
Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:  
MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTION EDUCATIVA**

**AUTOR:**

**Br. Judith Rosario Chaparro Gonzales**

**ASESOR:**

**Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje**

**SECCIÓN**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y Calidad Educativa**

**PERÚ - 2017**

## **Página del jurado**

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Presidente

Dra. Josefa María Silva Calderón

Secretaria

Dr. Freddy Ochoa Tataje

Vocal

**Dedicatoria**

A mis hijos y mi familia; a ellos; que les servirá de ejemplo para su superación, en la esperanza de que verán una sociedad mejor.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo por las oportunidades brindadas, a mi asesor Mg. Freddy Ochoa Tataje por su apoyo constante y principalmente a .mi esposo, a mis hijos y a mis padres y hermanas quienes fomentaron en mí el deseo de superación.

### **Declaración de Autoría**

Yo, Judith Rosario Chaparro Gonzales, estudiante del Programa de Maestría en Docencia y Gestión Educativa, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016”, presentada, en 149 folios para la obtención del grado académico de Magister en Docencia y Gestión Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 01 de Marzo del 2017

---

Judith Rosario Chaparro Gonzales

DNI: 08843225

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Facultad de Educación, sección de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, presento el trabajo de investigación denominado: “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016”

La tesis se plantea en siete capítulos: En el Capítulo I, se refiere a los antecedentes, fundamentación científica, las justificaciones, la formulación del problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el capítulo II, se refiere al marco teórico, se pone de conocimiento el marco metodológico, precisando cada una de las variables, la metodología, la población y muestra, el método de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y por último el análisis de datos. En el capítulo III, se da a conocer los resultados con su respectiva descripción y discusión. En el Capítulo IV, se analizan los resultados. En el Capítulo V, se consignan las conclusiones y sugerencias. En el Capítulo VI se da las recomendaciones y por último en el Capítulo VII, se indican las referencias bibliográficas y anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente.

La Autora

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Antecedentes nacionales	16
1.1.2 Antecedentes internacionales	21
1.2 Fundamentos teórico científico de las variables	25
1.2.1 Liderazgo directivo	25
1.2.2. Clima Institucional	42
1.3 Justificación	60
1.4 Problema	61
1.4.1. Problema general	63
1.4.2. Problemas específicos	63
1.5 Hipótesis	64
1.5.1 Hipótesis general	64
1.5.2 Hipótesis específicos	64
1.6 Objetivos	65
1.6.1 Objetivo general	65
1.6.2 Objetivos específicos	65
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>66</b>
2.1 Variables	67

2.2	Metodología	69
2.3	Tipo de Estudio	69
2.4	Diseño	69
2.5	Población, Muestra y muestreo	70
2.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.7	Métodos de análisis de datos	74
2.8	Aspectos éticos	75
III.	Resultados	76
3.1	Resultado descriptivo	77
3.2	Prueba de hipótesis	85
IV.	Discusión	91
V.	Conclusiones	95
VI.	Recomendaciones	98
VII.	Referencias bibliográficas	100
Anexos		106
Anexo 1	Matriz de consistencia	107
Anexo 2	Operacionalización de variables	109
Anexo 3	Certificado de validez de los instrumentos	113
Anexo 4	Instrumento de recolección de datos	117
Anexo 5	Base de datos	120
Anexo 6	Artículo científico	126
Anexo 7	Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico	137

## Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización del liderazgo directivo	68
Tabla 2.	Operacionalización del Clima Institucional	68
Tabla 3.	Distribución de la población de estudio	70
Tabla 4.	Distribución de la muestra de estudio	71
Tabla 5.	Confiabilidad del instrumento para el liderazgo del director	72
Tabla 6.	Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento del liderazgo del director	73
Tabla 7.	Resultados del análisis de confiabilidad según SPSS 22.0	73
Tabla 8.	Validez de contenido por juicio de expertos de la sección percepciones	74
Tabla 9.	Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del directivo	77
Tabla 10.	Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional	78
Tabla 11.	Distribución de los niveles de liderazgo directivo y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.	79
Tabla 12.	Distribución de los niveles de la capacidad de gestión y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	80
Tabla 13	Distribución de los niveles las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	81
Tabla 14	Distribución de los niveles de la comunicación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	83
Tabla 15	Distribución de los niveles de la motivación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	84
Tabla 16	Coeficiente de correlación Rho Spearman entre Liderazgo del directivo y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	86
Tabla 17	Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la capacidad de gestión y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	87

Tabla 18	Coeficiente de correlación Rho Spearman entre las relaciones humanas y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	88
Tabla 19	Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la comunicación y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	89
Tabla 20	Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la motivación y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	90

## Índice de figuras

Figura 1.	Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del directivo	77
Figura 2.	Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional	78
Figura 3.	Distribución de los niveles de liderazgo directivo y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	79
Figura 4.	Distribución de los niveles de las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	80
Figura 5.	Distribución de los niveles las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	82
Figura 6	Distribución de los niveles de la comunicación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	83
Figura 7	Distribución de los niveles de la motivación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25	85

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo general Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa “Fe y Alegría N° 25” del distrito de San Juan de Lurigancho - 2016.

La investigación se desarrolló en el paradigma de investigación cuantitativa, utilizando el tipo de investigación básica que a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010) permite analizar las variables en el marco de la teoría sobre la realidad, asimismo se utilizó el diseño no experimental, transversal de alcance correlacional, para ello, se tomó como población a la totalidad de docentes de la institución educativa, siendo un estudio probabilístico la muestra quedó conformada por 86 docentes en los tres turnos, a dichos docentes se les aplicó dos instrumentos, el primero para medir la percepción sobre el liderazgo del directivo y otro para observar sus percepciones sobre el Clima Institucional, dichos instrumentos fueron validados por el método de criterio de jueces y determinados su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

La investigación concluyó que el liderazgo del directivo está relacionado con el clima institucional, a razón del coeficiente de correlación rho Spearman = ,755 que indica que es una relación positiva de magnitud fuerte y un valor  $p = ,000$  menor al nivel de  $p = ,05$  por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alterna infiriendo que las características del liderazgo del directivo están relacionadas con la percepción sobre el nivel del clima institucional.

*Palabras claves:* Liderazgo directivo – Clima Institucional.

## Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between managerial leadership and institutional climate in the educational institution "Fe y Alegría N ° 25" in the district of San Juan de Lurigancho - 2016.

The research was developed in the quantitative research paradigm, using the type of basic research that to say of Hernández, Fernández and Baptista (2010) allows to analyze the variables within the framework of the theory on the reality, also the non-experimental design was used , A cross-section of a correlational scope. For this purpose, the total number of teachers in the educational institution was taken as a population. A sample of 86 teachers in the three shifts was a probabilistic study. To measure the manager's perception of leadership and another to observe his perceptions about the Institutional Climate, these instruments were validated by the judges criterion method and determined their reliability by the Cronbach Alpha coefficient.

The research concluded that managerial leadership is related to institutional climate, due to the correlation coefficient rho Spearman = 755 indicating that it is a positive relation of strong magnitude and a value  $p = , 000$  lower than the level of  $p = , 05$  so the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis is confirmed by inferring that the managerial leadership characteristics are related to the perception on the level of the institutional climate.

*Key words:* Leadership leadership - Institutional climate.

## **I. Introducción**

En la actualidad en el sistema educativo peruano, el tema del liderazgo de los directivos se encuentra en constante discusión ya que se presume que de ellos depende la calidad educativa así como el logro de las metas educacionales propuestos en los lineamientos de política educativa del País, por ello, concordante con esta problemática el Ministerio de Educación en el Marco de la Ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial, ha impulsado el ascenso a puestos de directivos mediante concurso público en base a la meritocracia que acredite el performance de cada docente.

De ahí que el estudio presentó como problemática el desarrollo y avance de la gestión especialmente del directivo considerando que del accionar de ellos depende la calidad del ambiente de trabajo, ya que en una organización educativa, el liderazgo juega un papel particularmente importante, pues en este contexto pedagógico las actuaciones de los directivos tienen doble valor social: uno, el educativo, y otro, el ejemplo, que juntos constituyen un valor añadido del sector educativo.

Es en ese sentido que Gento y Cortés (2010) señalan que, los responsables de las instituciones educativas, que son los directores, deben ejercer el liderazgo de manera natural de este modo pueden guiar al grupo humano hacia una nueva concepción de la gestión educativa de manera que puedan buscar la integración de todos los agentes de la comunidad.

Por otro lado, se considera que la importancia del Clima Institucional determina la condición del logro de metas institucionales que en este caso se traducen en alcanzar y cumplir a cabalidad los compromisos establecidos en la planificación institucional y para ello la gestión debe mantener las relaciones humanas en un nivel adecuado, con una comunicación asertiva y efectiva, así como la distribución de tareas debe ser equitativa. Como bien se concibe, el clima organizacional sólo puede ser percibido, no es tangible, pero cuenta con una existencia real que tiene influencia en todo lo que ocurre dentro de la institución educativa y a su vez repercute en casi todo lo que sucede en ésta. Los responsables de las instituciones educativas deben considerar que el ambiente

laboral es importante en toda organización ya que de ello depende el buen accionar así como también eleva la productividad personal de todos los integrantes de la organización.

Cabe precisar que este estudio se llevó a cabo en una institución educativa de corte religioso con una administración privada pero que se encuentra regida por el convenio con el sistema educativo, ella está dirigida por hermanos y hermanas católicos sin embargo los directivos son designados por convenio, lo que quiere decir que son los que fueron evaluados por el clérigo y ratificados por la jefatura del área de personal de la Unidad de Gestión educativa Local N° 5 del distrito de San Juan de Lurigancho, considerando del mismo modo que los docentes se ajustan al reglamento interno de dicha institución y son distribuidos según la necesidad de servicio de la institución.

Por ello, considerando que la problemática se sitúa en la desconfianza del trato de parte de los directivos así como en el nivel de cumplimiento de las metas que hacen que los docentes se encuentren inconformes con el ambiente laboral al sentir que se vulneran sus derechos, la tarea fundamental es determinar la relación entre el liderazgo y clima según percepción de los docentes.

### **1.1. Antecedentes**

Para el fundamento del análisis empírico del clima institucional y el liderazgo docente, se ha buscado investigaciones realizadas de estas variables tanto a nivel local, nacional e internacional siendo las más relacionadas las siguientes tesis.

#### **1.1. Antecedentes nacionales**

Albañil (2015) desarrolló la tesis de maestría denominada “El Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura” sustentada en la Universidad de Piura, cuyo objetivo general fue Describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura. Es una investigación perceptiva, cuantitativa, de diseño correlacional, analiza una

muestra intencional de 34 docentes, el autor concluye que: La evaluación global del clima en opinión de los profesores encuestados va de regular a bueno en la institución, sin embargo no es del todo 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, así como el que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo. También se observa que con respecto al personal administrativo y de servicio, tienen un bajo nivel de respeto 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.

Mendoza (2011) desarrolló la investigación titulada “Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 - callao” sustentada en la universidad San Ignacio de Loyola para optar el grado académico de Maestro en Educación, cuyo objetivo general fue, Identificar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, es una investigación realizada bajo el enfoque metodológico cuantitativo, de diseño no experimental correlacional, en una muestra probabilística, el resultado al que arriba es: Existe relación positiva y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente infiriendo que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente. En cuanto a las variables capacidad organizacional y desempeño docente, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que a mejor capacidad organizativa mejor será el desempeño docente.

Pérez (2012) en su tesis titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – ventanilla” sustentada en la universidad San Ignacio de Loyola cuyo objetivo

general fue Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla, la investigación fue realizada siguiendo las pautas del enfoque metodológico hipotético deductivo cuantitativo, analizando una muestra intencional concluye que: La percepción de los docentes determina que en la institución predomina el nivel regular del clima lo que significa que existe empatía entre los docentes encuestados en los colegios de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. En cuanto a las variables motivación y desempeño docente la relación es media y positiva, resultado que se repite entre las variables determinando desempeño, responsabilidad y confianza.

Mendoza (2011), elaboró la tesis de maestría titulada “Clima Institucional y Organizacional” es una investigación sustantiva, de diseño no experimental, transversal y correlacional, trabajó con una población finita y una muestra probabilística, administrando un cuestionario integrado, llegó a la conclusión que: los factores que determinan el ambiente laboral en las instituciones donde se brinda el servicio educativo conlleva a crear aspectos propios de la condición humana en la cual los aportes, críticas así como relaciones fundamentales determina las características de la institución y esto refleja su imagen organizacional. En cuanto al personal directivo debe proporcionar facilidades para crear un ambiente adecuado para su personal mediante la implementación de programas que tengan como fin la mejora de la calidad educativa.

Gamarra (2014) elaboró la investigación denominada “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas” para optar el grado de magíster con Mención en Gestión de la Educación, es una investigación cuantitativa, en la cual analiza una muestra intencional conformada por 43 docentes, a quienes aplicó dos instrumentos validados por criterio de jueces y validado a través del método de Alpha de Cronbach, luego del análisis estadístico realizado presenta los siguientes considerandos: En el factor equipo de trabajo determinaron un alto índice de incompatibilidad para organizarse en función al trabajo programado, en cuanto a las relaciones interpersonales se encontró que

existe relación entre los niveles de pensamiento y creencia con el nivel de formación de los grupos; respecto a la condición del ambiente se encontraron correlaciones positivas con la determinación y justicia que se imparte en la institución lo que quiere decir que a mejor administración de justicia mejor ambiente laboral; finalmente se encontraron relaciones positivas entre la responsabilidad organizacional y la identidad de los trabajadores para con la institución de modo que estos aspectos contribuyan a la natural incorporación para las tareas organizacionales.

Hartog (2015) presentó la investigación denominada “Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la Institución educativa privada Santa Margarita – Surco –Lima” es una investigación descriptiva cuantitativa del tipo básico y de diseño correlacional, investigó a una población y muestra de 45 docentes, es decir es un estudio censal que luego del procesamiento de datos llegó a las siguientes conclusiones: Los profesores de la institución educativa privada Santa Margarita perciben como bueno el clima laboral de su escuela.

Sin embargo, cabe señalar que el 27,5% de los encuestados aprecia como muy bajo, bajo o regular el clima que se vive entre el personal administrativo y, además, el 35% percibe como bajo o regular la contribución del personal administrativo a la configuración de un clima laboral institucional adecuado. Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.

Aguado (2012) sustentó la investigación titulada “Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, es una investigación sustantiva de alcance correlacional, se buscó la percepción de los docentes para ello aplicó dos instrumentos con escala Likert para determinar los niveles de clima institucional y desempeño, luego de procesar estadísticamente los datos concluyó que: Existe un nivel aceptable de clima organizacional así como de la dimensión estructura según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los

maestros consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no está en el nivel óptimo requerido, y en cuanto a la dimensión estructura existe una perspectiva aceptable de los maestros de la organización sobre el número de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones que enfrentan en el cumplimiento de su trabajo. Otra conclusión a la que se llega es sobre la dimensión recompensa, encontrando que la perspectiva de los maestros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables. En cuanto a las dimensiones sobre relaciones e identidad, este estudio afirma la existencia, en la primera dimensión, de un ambiente de trabajo regular y agradable y de relaciones sociales regulares entre pares y entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución y sobre la segunda dimensión se afirma que existe un sentimiento aceptable de pertenencia a la entidad y que se considera un valioso miembro del equipo de trabajo. En general, existe una gran intención de compartir objetivos personales con los de la organización.

Martínez y Vilcapoma (2014) desarrollaron la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas “Lucie Rynning” “María Parado de Bellido” y “Esther Cáceres” del distrito del Rímac – UGEL N° 02 – 2014”; la investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y Desempeño de los Docentes en las Instituciones Educativas “Lucie Rynning” “María Parado de Bellido” y “Esther Cáceres” del distrito del Rímac – UGEL N° 02 – 2013. Es una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transversal correlacional, y una muestra de 172 docentes integrantes de las tres Instituciones Educativas investigadas de la UGEL N° 02 del distrito del Rímac, siendo el cuestionario validado por juicio de expertos y determinado su confiabilidad mediante el estadístico de Alpha de Cronbach, del mismo modo se tomó el método de análisis de prueba no paramétrica en razón a que son dos variables cualitativas, por ello el análisis se realiza con la prueba rho de Spearman. El estudio concluye que: “El Clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de los Docentes en las Instituciones Educativas “Lucie Rynning”

“María Parado de Bellido” y “Esther Cáceres” del distrito del Rímac – UGEL N° 02 en el año 2013.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales.**

Fernández (2012) en su trabajo titulado “Relación entre el Estilo Gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Alta Gracia de Orituco de la 3° Etapa y el Clima Institucional de dichas Instituciones, Aragua”, trata de establecer relación entre el Estilo Gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Alta Gracia de Orituco de la 3° Etapa y el Clima Institucional de dichas instituciones; con la hipótesis, que existe una relación positiva entre los mismos. Sus conclusiones son: El estilo de liderazgo Dejar Hacer, Dejar pasar se relacionó de manera positiva con el nivel de comunicación informal, determinando que uno de los elementos del director es dejar que se digan las cosas conforme pueden ellos organizarse mejor ya que se deja a la libre organización de los grupos dentro de la escuela. Porcentualmente, se encontró que existe relación entre el aspecto de gestión y la sub dimensión motivación, presenta como conclusión que las relaciones son positivas con el nivel de confraternidad institucional. Si el estilo gerencial predominante es el “laissez faire”, ello significa prácticamente un abandono o desgobierno de estas instituciones por parte de sus directivos. Esto se manifiesta en el hecho que, además de ser informal, no existe una definición clara sobre el tipo de comunicación que utilizan, y por esta misma razón, no se espera que exista motivación de los directivos hacia sus subordinados.

Borja y Gaibor, (2014), sustentó en la universidad estatal de Bolívar para obtener la Maestría en gerencia educativa la tesis titulada “El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2012-2013”. Es una investigación de tipo básico de nivel Descriptivo Diseño no experimental, habiéndose aplicado un cuestionario a la muestra de trabajo conformado por agentes de la institución como son los docentes y estudiantes, y llegó a la siguiente conclusión: Una Institución Educativa necesita de un director que sea líder, que sea capaz de dirigir, y poner en claro las formas de trabajo, el nivel que se pretende encontrar en un determinado tiempo de trabajo así como el

tipo de inversión y esfuerzo del personal asignado a la tarea. En lo que respecta a la investigación coincidimos en que el liderazgo del Director juega un rol muy importante ya que Él es el facilitador transformacional, transicional y controlador, ocurre en la actualidad casi en todos los colegios en una gestión institucional lo cual debe ser ampliado con técnicas e instrumentos serios y viables.

Jaramillo (2014) tesis titulada “El director escolar, necesidades de formación para un desempeño escolar” presentada en la universidad Autónoma de Barcelona, facultad de ciencias de la Educación, departamento de pedagogía aplicada en donde el objetivo era identificar las necesidades de formación de los directores de educación básica; para lo cual se aplicó una metodología de investigación aplicada de tipo descriptivo y expositivo, por estudiar aspectos que ya están presentes en la realidad empírica- analítica, de corte transversal en donde se concluye que existen muchos obstáculos que no permiten desarrollar con óptimos resultados el trabajo del directivo, tales como son: la deficiente percepción salarial, exceso de tareas administrativas, realización de reuniones pocos operativas así como falta de clasificación de las tareas para el desempeño de la función directiva.

Saravia (2015) en la tesis 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.

Lozado (2013) realizó la tesis denominada “Impacto de los estilos de liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, sustentó en la Universidad Nacional Politécnica Salesiana, teniendo como objetivo general el de determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba y concluye que los estilos de liderazgo practicados en la institución afectan el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar. Del mismo modo encontró que dentro de los estilos de liderazgo, tanto los estudiantes, docentes y padres de familia declaran que hay un alto grado de liderazgo transformacional en la institución, aseguran una buena motivación y comunicación que es una fortaleza pero al mismo tiempo enfatizan que se deberían mejorar algunos aspectos como una mayor participación en la programación de todos los eventos que organiza la misma.

Zamora (2011) efectuó el estudio sobre “liderazgo y cultura organizacional”. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a la conclusión de que en el área educativa la cultura organizacional está en proceso de fortalecimiento y depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejercen, para alcanzar la misión y la visión institucional. Por otro lado, se necesita una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde existe un nivel de participación más alto.

Corona (2011) investigó la “Influencia de liderazgo sobre el clima organizacional”, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima

organizacional inadecuado, pero a su vez generaba más producción de enseñanza a nivel pedagógico; el liderazgo democrático se orientó hacia un clima organizacional algo relajado, generando creatividad en los profesores. Se encontró una alta correlación entre liderazgo autoritario y clima organizacional explotador ( $r= 0,76$ ), pero hubo una correlación moderada entre liderazgo democrático y clima organizacional participativo ( $r= 0,51$ ).

Pérez (2013), realizó la tesis de investigación: “Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional”, con la que optó el grado de Maestría en Investigación - Vice rectorado de Investigación y Postgrado - Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Caracas, Venezuela. Aplicó el diseño no experimental descriptivo correlacional, en una población de 240 sujetos, el autor arribó a la siguiente conclusión: Considerando que el clima institucional se relaciona con los aspectos fundamentales de la planificación organización y desarrollo pedagógico, se explica que el ambiente conformado por las acciones de los dirigentes organizacionales debe ser clara y transparente fomentando la participación e integración del personal de modo que la convivencia sea lo más efectiva posible.

Mosquera (2011), en su investigación “Clima organizacional y Actitudes del Personal Administrativo de la Empresa Ecopetrol-Colombia” de la Universidad Privada Santo Tomás para optar el grado de Magíster en Administración. En la mencionada investigación de alcance correlacional se aplicó las encuestas a una muestra de 156 administrativos utilizando el cuestionario para medir actitudes favorables o desfavorables de los sujetos encuestados. El autor formula entre otras la siguiente conclusión: La Empresa Ecopetrol todavía no ha dado los pasos necesarios para adoptar los cambios en la cultura organizacional que requiere una empresa moderna, tales como la autonomía en la gestión administrativa, el fortalecimiento de la participación del personal administrativo y de la comunidad, la toma decisiones compartidas, entre otros; los cuales caracterizan a una organización que está orientada a la extracción, producción y ventas de barriles de petróleo más conocido como el oro negro haciendo trabajar al personal administrativo entre 12 a 15 horas diarias.

## **1.2. Bases teóricas científicas de las variables**

### **1.2.1. Fundamentos teóricos del Liderazgo del directivo**

#### **Definición conceptual**

En la actualidad desde la gestión educativa se tiene la perspectiva que el proceso formativo de las instituciones deben estar a cargo de líderes que encaminen la gestión de manera ordenada y participativa de toda la comunidad educativa que en este caso estén centrado en el aprendizaje de los estudiantes quienes deben alcanzar altos niveles de rendimiento.

Por ello, en la búsqueda de información se tiene distintas concepciones del liderazgo que son citadas para su mejor comprensión en la incidencia de las instituciones educativas, así tenemos que Leithwood, (2009) señala que los directores de las instituciones educativas deben ser los primeros que conciben que la escuela es la encargada de formar a los estudiantes hacia su inserción positiva con la sociedad de modo que esto sea una contribución hacia la dinámica productiva así como brinde bases sólidas para la formación profesional del alumno:

Desde la perspectiva teórica expuesta por James y Lindsey (2008) 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

Además la Real Academia de la Lengua Española (2001) conceptúa al liderazgo como responsable de la visión de futuro del grupo hacia el logro de nuevas metas; asimismo en el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) se encuentra como definición que el liderazgo es la condición del líder con habilidad, convencimiento, y certeza frente al grupo para contagiar sus ideales y llevarlos al éxito.

Sin embargo debe aclararse que el termino liderazgo proviene desde distintas concepciones, razón por la cual su interpretación puede tener varias

aristas, de ahí que al relacionar al aspecto educativo especialmente en el sector público que está regido bajo normas de desarrollo de acuerdo a la política educativa se debe concebir solo los aspectos de una mirada organizacional, en ese respecto se tiene que:

El liderazgo se manifiesta desde la posición jerárquica de los integrantes de la organización, en este caso los responsables de la dirección escolar son los primeros que asumen la responsabilidad de la organización, planificación de las actividades a ser desarrolladas en un tiempo determinado considerando el buen servicio hacia los alumnos (Cerquera, 2013, p. 17).

Por lo anterior cabe destacar que el término liderazgo proviene desde las fuentes de la milicia que en el pasado se marchaba hacia la conquista de nuevos territorios, en ella las características diferentes coinciden con las diversas posturas teóricas. De ahí que Castro (2003) define el liderazgo como “La acción de una persona que se hace cargo de un grupo humano en la cual se comparte los mismos propósitos con el único fin de desarrollarse y lograr el éxito a favor de todos”. (p. 32)

Cabe mencionar que en este aspecto, en la actualidad se concibe que el liderazgo de una institución educativa esté centrado en el actuar de los directivos que están encargados a desarrollar los procesos educativos a nivel administrativo, pedagógico e institucional de manera que esto debe provocar aprendizajes de gran trascendencia llevando al desarrollo de las capacidades y competencias de los estudiantes. Ante ello se puede concordar con Freire (2007) quien señala que es la condición en la cual los proyectos se pueden desarrollar en favor de la sociedad en este caso a los integrantes de la escuela que por naturaleza se comparte hacia metas formativas.

De los fundamentos propuestos por diversos autores se comprende que el líder no solo debe tener un conocimiento profundo de las necesidades del grupo sino que además debe asumir un poder de convencimiento para alcanzar las

metas de cada uno de los integrantes, en ello la tarea fundamental es utilizar el poder de manera propositiva es decir con claridad, con eficiencia ya que si distorsiona esta manera de actuar lo único que se lograría es la dispersión del grupo y perdería la esencia del ser de un líder.

En las instituciones educativas, así como en otros grupos el líder tiene que tener el carisma necesario, así como el grado de compenetración y empatía con todos los subordinados, por ello el fracaso de los directores está en que estos cambian cuando asumen el poder, el cargo muchas veces establece el nivel de persona que es y ello en lugar de poner un liderazgo solo se aprecia el autoritarismo; finalmente este acto lleva al fracaso y en consecuencia afecta la gestión de la institución.

Chiavenato (2007) sostiene que el líder organizacional es aquel que tiene la visión de futuro con la cual busca el cumplimiento y el seguimiento bajo el convencimiento de los seguidores, ante ello muchas veces el líder deja de lado su propia filosofía para unirse a la filosofía del grupo, esto facilita la integración y cohesión de ideas afines consolidando la idea del cambio.

En las escuelas es muy raro que el líder sea el director, ya que en la actualidad ellos fueron elegidos por un concurso de conocimiento mas no por ser un líder, así el sistema mediante cursos de capacitación intenta formarlos en la nueva concepción de gestión, sin embargo de acuerdo con los teóricos esto no se puede formar, el líder nace y no se hace, el líder tiene la concepción clara no la estudia ni se mecaniza en ello.

Asimismo se observa que Villar (2006) define al liderazgo como la conducta de los directores de las instituciones quienes se hacen cargo de la organización y entre ellas tienen la fortaleza necesaria para buscar integrar la teoría con la práctica de manera articulada con las normas de gestión educativa, para ello busca la comprensión de los lineamientos y los objetivos a lograr en un plazo determinado.

Cabe resaltar que Villar (2006) se centra en la tarea de compartir las acciones así como que cada uno de los integrantes busquen manifestar sus ideales y de esto los directores deben ser emprendedores para alcanzar nuevas formas de aplicación pedagógica y mejorar la calidad educativa así como de la eficacia de su trabajo, coincidiendo con James y Lindsey (2008) quienes sostienen que el liderazgo en la escuela es una nueva forma de innovar la gestión educativa desde su propia forma de organización así como de la auténtica cooperación de ideas y fuerzas de todos los integrantes quienes siguen las ideas y normas emitidas por los directores.

Por último, Foladori (2011) señala que el líder debe tener las cualidades necesarias para asumir con claridad la conducción del grupo humano, de este modo conllevar hacia el logro del trabajo encomendado (p. 3). Teniendo en cuenta lo anterior, Leiva (2011) manifiesta que en las instituciones educativas como en las empresas debe denotarse de manera clara que elaborar el diagnóstico es el primer paso fundamental para la consecución de metas, en ella la planificación debe servir para establecer los tiempos en los cuales se traducirán los logros escalonados hasta completar todos los procesos de manera que debe articular la dinámica evolutiva de los cambios que ocurren en el día a día.

Por ello, en éste estudio concentrado en el aspecto educativo y la perspectiva organizacional, se determina que el cumplimiento de las necesidades eliminan las perspectivas negativas del grupo, en este caso los docentes deben asumir el rol de manera positiva y ser conducidos por la gestión del director, en ella debe traducir lo que se ha previsto en los instrumentos de gestión escolar.

### **Modelos y teorías de liderazgo**

Para examinar el liderazgo, es necesario estudiar las teorías relacionadas con el líder educativo dado que su incidencia en el campo de la gestión podría considerarse como nueva, sin embargo es necesario conocer el origen de la denominación liderazgo de ahí que de manera sucinta se analizan la Teoría de Liderazgo Situacional, los modelos de liderazgo autocrático, participativo y permisivo y la Teoría de Liderazgo Transformacional.

Murillo (2008) explica la existencia del modelo autocrático, participativo y permisivo en el liderazgo, la misma que se interpreta del siguiente modo.

(a) **Los líderes autocráticos** son aquéllos que concentran el poder y toman las decisiones, esperando que sus subordinados ejecuten sus órdenes sin participación alguna. Este tipo de líderes logran decisiones rápidas, ya que no realizan consensos con sus trabajadores, lo cual produce frustración y temor, lo que finaliza en un alto grado de rotación y desmotivación; (b) **Los líderes participativos** mantienen una autoridad descentralizada, en donde las decisiones son resultado de los acuerdos logrados en base a las sugerencias dadas por los líderes y subordinados; (c) **Los líderes permisivos** son aquellos que suelen poner en manos del grupo el proceso de toma de decisiones, desempeñando funciones menores evitando la responsabilidad y el poder. (p. 21)

Por esta razón, entre las prioridades de investigadores, académicos, políticos y gente del común está presente el estudio del liderazgo, pues sobre esta habilidad humana se basa la responsabilidad de cumplir metas y objetivos en la mayoría de actividades realizadas a diario por los gestores y administradores de diversos sectores en la vida educativa.

### **Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

Según Murillo (2008) Hersey y Blanchard clasificaron los tipos de liderazgo en cuatro posibles estilos dependientes de la aptitud y compromiso de los trabajadores:

(a) Indicación: Se establece cuando el líder tiene que marcar al empleado las directrices a seguir, esto debido a que existe baja capacidad del empleado y una baja disposición para efectuar sus actividades; (b) Venta o entrenamiento: Cuando existe una baja capacidad del empleado y una alta disposición; (c) De participación o

apoyo: Se presenta una alta capacidad del trabajador, pero una baja disposición para realizar las tareas; (d) De delegación: Existe una alta capacidad del empleado y posee una alta disposición por lo que los líderes optan por dar poca dirección y apoyo. (p. 214)

De ahí que en la actualidad, un gran número de agentes de la educación pueden estar dirigidos por un tipo de liderazgo situacional, ya que no todos poseen las mismas habilidades o capacidades y la disposición para realizar las actividades que se les encomienda ya que se entiende que este tipo de liderazgo permitiría encaminar hacia el logro de la calidad educativa.

### **Teoría de Liderazgo Transformacional**

Para Leithwood (2009) “los líderes establecen los objetivos y los resultados deseados, proveen feedback e intercambian las recompensas hacia logros” (p. 47). En el campo educativo se entiende que este tipo de liderazgo facilita la distribución de tareas, la búsqueda de la participación de todos los miembros de manera colegiada así como resalta la característica de visionario.

En ese respecto Murillo (2008) precisa que “Los líderes transformacionales poseen una conducta carismática, despierta un motivo inspirador, aporta estimulación intelectual y da un trato individualizado a sus seguidores. Además ayuda a sus seguidores en el alcance de su máximo potencial y desempeño” (p. 735)

Del mismo modo según Murillo (2008), “el líder transformacional evalúa las habilidades de sus seguidores mostradas en los trabajos actuales y visualiza las responsabilidades que podría contraer en el futuro” (p. 67). En ese sentido se espera que los directivos de las instituciones puedan distribuir las actividades por grupos de trabajo de modo que la manifestación del liderazgo también facilite el cumplimiento de cada comisión a favor del desarrollo institucional.

Según Leithwood (2009) Burns (1956) es el autor de la teoría del liderazgo transformacional, en ella se interpreta que el líder transformacional se encuentra

en una búsqueda constante para lograr despertar el interés de los seguidores para satisfacer sus necesidades de autorrealización, es decir, realizar un esfuerzo extra que les permita no sólo satisfacer sus necesidades de orden menor de la jerarquía de Maslow sino también las de orden mayor.

Además como menciona Bolívar (2010) en el campo educativo se considera que los líderes transformacionales poseen ciertas características como que deben estar inspirados de manera moral, deben ser carismáticos, poseer un sentimiento colectivista que les permita dirigir y motivar a los seguidores para que alcancen los intereses del equipo de trabajo y de la organización sobre sus propios intereses personales y que esto refrende en el contexto de modo que se alcancen las metas establecidas por el pleno de la comunidad educativa.

### **Liderazgo en las organizaciones educativas**

En las instituciones educativas, se considera que el director es el líder natural de la gestión, normativamente es así sin embargo en la mayoría de los casos los directores designados no cumplen con este requisito terminando en la famosa frase “Dejan hacer porque no saben qué hacer”.

En ese sentido en el estudio de Freire (2007) se encuentra que la escuela es el campo ideal del nacimiento y manifestación de líderes, ya que ahí se forman a los alumnos con conciencia social, personalidad definida y conocimientos de la realidad del desarrollo tecnológico y científico la misma que asumiendo estas condiciones deben ser empujadas hacia una nueva forma de contribución al crecimiento personal y social.

De este modo se espera que el liderazgo deba interrelacionar a los agentes de la educación en la realidad. En una escuela se observa la jerarquía que se presenta en la organización educativa, así el primer responsable general es el director, de ellos existen los subdirectores, después de ellos son los coordinadores de las diversas áreas formativas y del conocimiento, para finalmente arribar hacia los docentes complementados por los trabajadores administrativos y de servicio.

Considerando que el director de la institución educativa es el líder se sostiene que en las instituciones educativas suelen presentarse un tipo de estructura formal jerárquica que se encuentra al más alto nivel, los sub directores, luego los coordinadores seguido de los docentes y los trabajadores en general. Por ello la gestión está abocada a la búsqueda de la participación en general de todos los componentes y gestores en la cual la tarea principal es la generación de conocimiento y la formación de los valores como medio esencial del desarrollo humano.

Sin embargo existen algunos factores que implican el distanciamiento entre este orden jerárquico de ahí que el líder tiene grandes detractores porque se convierte en un dictador que solo busca hacer el cumplimiento de las tareas de los trabajadores y esto se origina principalmente por cuatro factores:

- (a) Las normas se desarrollan de una forma impersonal que provoca que los agentes de la educación se comporten de un modo establecido al verlas como un medio de evitar la incertidumbre;
- (b) Las decisiones se centralizan;
- (c) Hay un aislamiento entre los niveles jerárquicos;
- (d) Se desarrollan relaciones de poder paralelas. (Minedu, 2015, p. 4)

En ese sentido Murillo (2008) acota que “Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado” (p. 112). Asimismo está confirmado que la gestión escolar implica el involucramiento en todas las acciones de la vida escolar considerando todos los aspectos de la vida humana, de ahí que el director es el responsable de la conducción de la organización educativa, para ello aúna los factores sociales en la cual considera la diversidad de los seres humanos, cuyas costumbres o cultura familiar se combina en la convivencia en la escuela; desde el enfoque psicológico, la escuela debe considerar que existen factores internos en la formación de la autoestima, autoconcepto, y personalidad ya que esto determina las características de la persona que da el grado de ser fuerte y preparado para asumir distintos roles. Existe además el factor de la filosofía dado que los docentes son formados en distintas escuelas y ello determina su tipo de

concepción del mundo, asimismo este factor se pone de manifiesto en la institución educativa, y se entremezcla con otros docentes lo que en muchos casos crea divergencias y de ello nace el conflicto por formas de pensamiento o por condición de unión por partidos políticos.

De ahí que el director como líder es el encargado de unificar o consensuar dichas posiciones políticas, culturales y psicológicas, esta capacidad es primordial en la formación básica del líder, ya que si no se concibe la conciliación de las partes no se puede esperar nada bueno, ya que las diferentes características de los agentes forma la divergencia y esto ocasiona fractura en la gestión y personalidad del líder.

### **Estilos de Liderazgo**

Leiva (2011) señala que existen tres estilos de liderazgos que se vinculan en la gestión educativa:

**(a) Liderazgo basado en virtudes:** Este tipo de liderazgo viene dado por los distintos historiadores como Homero, Sócrates, Platón, Moore, Pitágoras entre otros, los cuales explican que está estrechamente relacionado con el concepto de Ética, el liderazgo basado en virtud cambia a medida que cambia la vida social. Un líder se caracteriza por sus virtudes y por sus cualidades; **(b) Liderazgo Situacional:** compuesto por cuatro estilos de influencias, recompensa y castigo, participación y confianza, visión común y persuasión diagnóstica; **(c) Liderazgo para el Cambio:** Ben Gi'í Adi diferencia tres conceptos fundamentales, la autoridad formal que no es más que la investidura del individuo, la segunda es la autoridad informal, es ejercida por aquel a quien seguimos por qué creemos en él, nos trasmite confianza, sus decisiones son acertadas, conoce su trabajo y es un ejemplo a seguir. (p. 38)

Chiavenato (2007) citando a Drucker clasifica los siguientes tipos de liderazgo (a) **Liderazgo Autócrata**, el líder de esta condición es aquel que cree que lo sabe todo y él, es el que dictamina si está bien o está mal, esto dificulta la

acción democrática y participación de los trabajadores; (b) **Liderazgo Participativo**, es aquel que asume el liderazgo en todas las acciones se involucra de manera directa en todas las actividades y busca ser el protagonista de todos los hechos, este estilo también perjudica a la comunidad ya que no permite que otros resalten sobre él, de este modo se observa que no todos los subordinados están convencidos del trabajo y por ultimo dejan que el director haga solo las cosas.

Chiavenato (2007) citando a Burns (1978) precisa que son los siguientes tipos de liderazgo: **(a) Liderazgo Transaccional**: Ocurre cuando un Líder y sus seguidores intercambian algo a cambio de cumplir necesidades. Este intercambio puede ser económico, político o psicológico. El líder transaccional espera que todos muestren sus capacidades y competencias; **(b) Liderazgo Transformacional**: El líder carismático se define como uno más del grupo, concuerda con los ideales positivos y contrarios pero sobre todo busca la articulación de las ideas y saca partido de todos los aspectos que ayudan en la gestión escolar.

Por ello traduciendo al campo educativo, se espera que el director de la institución educativa sea un líder transformacional que inspira a la comunidad educativa que une las ideas y las fortalezas en busca de superar las debilidades de la gestión, busca que las oportunidades sean aprovechadas al máximo, de ahí que se concibe que es un líder de transformación educativa.

### **Capacidad del líder educativo**

Se concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos como bien lo manifiesta Bolívar, (2010, p. 82) quien considera que las acciones del líder parten del reconocimiento de la problemática de la institución, para ello elabora la priorización de las necesidades sin descuidar el proceso de cambio hacia el futuro.

Asimismo se concibe que la gestión escolar y el liderazgo están articulados, uno por la misma forma organizativa determinada por los lineamientos y otro por las funciones que se cumplen; como bien lo sostiene Almeyda (2009) “Es el conjunto de operaciones, prácticas y acciones que comprometen a una comunidad educativa en la planificación, organización, dirección y formación, control y evaluación de los procesos y recursos del centro educativo” (p, 147)

De ahí que en la actualidad el liderazgo pedagógico aplicado por los directivos corresponda a la guía de los procesos pedagógicos, es decir hacer el monitoreo, seguimiento de la concreción curricular, conducir a los integrantes hacia el logro de las metas y supervisar que se cumplan los compromisos y que se trabajen los objetivos estratégicos determinados por el diagnóstico.

Por ello los líderes educativos consideran que la Planeación es el proceso adecuado para la gestión, ya que da el debido soporte técnico y fundamental a la planeación y ayuda a temporizar y sobre todo a priorizar las necesidades dejando espacio para las reformulaciones correspondientes considerando los factores que se presentan bajo la dinámica social.

En ese respecto Bolívar (2010) fundamenta que las actividades deben desarrollarse en un proceso permanente, continuo y participativo mediante el diálogo y la evaluación creando un sistema dinámico con la participación inclusiva de todos los agentes de la escuela así como de los representantes de la comunidad.

Asimismo, la planeación determina el grado de compromiso de cada agente educativo de modo que esto involucre la totalidad de las situaciones de amenaza, debilidad fortaleza y oportunidad que pueda estar interrelacionada a la gestión escolar, de ahí que los docentes son quienes mayor trascienden en este hecho, pero que todos ellos deben ser delineados por los directivos de modo que aunando esfuerzos por el bien institucional se debe tener una organización fuerte, consolidada hacia la calidad educativa.

Montenegro (2007) señala que la gestión es el conjunto de procedimientos técnicos, humanos y administrativos en función a los designios de la institución, ante ello, se deben considerar los lineamientos de política educativa así como los acuerdos institucionales y normativas que determinan el rumbo hacia donde debe ir la escuela en el afán de lograr la calidad educativa.

Por tanto involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar la óptima combinación de los factores educativos que aseguran la calidad de la educación. Dichas relaciones no sólo son de carácter técnico, sino también relaciones personales, sociales y humanas.

Considerando que la acción del liderazgo directivo es importante se establece que “La gestión pedagógica es aquella a la cual le corresponde el manejo y la conducción de todos los procesos que hacen posible la enseñanza y los aprendizajes desde el campo curricular y didáctico” (Montenegro, 2007, p. 65)

### **Dimensiones del liderazgo directivo**

Habiendo analizado los diversos enfoques del liderazgo partiendo de la teoría organizacional, psicológica y sociológica se puede establecer dimensiones con el accionar y funciones que asume los directivos de la institución educativa, de ahí que la teoría más cercana a ella es definida por James y Lindsey (2008) quien clasifica en cuatro dimensiones que son las siguientes:

#### **Dimensión: Capacidad de gestión**

James y Lindsey (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.

En este enfoque se concibe que el director debe dar el ejemplo hacia la estructura adecuada para desarrollar a la escuela de manera sostenida, por ello se dice que para alcanzar una adecuada gestión se debe tener en claro las ideas, así como se debe buscar que todos cumplan en el plazo establecido y que sobre todo la gestión permita que los estudiantes contribuyan en la imagen escolar.

En ese marco de análisis se encuentran los instrumentos de gestión que deben ser elaborados por el director en conjunto con todos los actores de la escuela, siendo esto un requisito principal para que permita salir adelante a la organización.

En este caso se trata de una Institución educativa pública de gestión privada, por convenio, es una entidad sin fines de lucro que presta servicios educativos gratuitos, es una institución educativa de Fe y Alegría que es regentada por el clero y que es dotada de medios y sustentos por financiamiento público.

### **Dimensión: Relaciones humanas**

James y Lindsey (2008) desde el punto de vista práctico define que:

Las Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas. Están constituidas por las relaciones externas e internas que desarrolla el ser humano. Pueden darse en forma interpersonal que implica la comunicación entre personas, grupos, o de personas a grupos; así como puede ser relaciones intrapersonales que son las que mantiene el ser humano consigo mismo, referidas a la interioridad de cada uno (p. 37)

Concibiendo tal definición se precisa que en la institución educativa las relaciones humanas son importantes ya que la tarea fundamental es la integración de saberes, el intercambio de conocimientos, para ello las relaciones humanas

son prioritarias ya que esto determina el nivel de comunicación, empatía y asertividad, las mismas que son elementos que facilitan el trabajo individual y grupal que es la característica moderna de la gestión educativa.

El ser humano por naturaleza es social, por ello se establecen las relaciones entre las personas con el afán de socializar ideas, trazar metas y determinar el crecimiento poblacional el cual se debe regir por el conjunto de procesos que norman la convivencia humana, en forma armoniosa y respetuosa de las condiciones particulares de cada uno de los integrantes, de allí su vital importancia en toda sociedad organizada. (James y Lindsey, 2008, p. 165).

Es por ello que se concibe que las Relaciones Humanas determinen el grado de convivencia e integración de los agentes, así también este factor permite observar la fragmentación de respeto entre estudiantes, docentes y directivos, por ello el compromiso de conservarlas será el de las relaciones humanas.

En las personas existen códigos que implican el grado de comunicación y respeto de las formas de convivencia, de ello se desprende que las características básicas de la persona establecen las condiciones de relación, así como en ella se establecen la jerarquía de estos procesos comunicativos. (Murillo, 2008, p. 165)

Con las relaciones humanas la persona se auto conoce y conoce a las demás. Por eso, participar en organizaciones es muy importante, en ella se busca la caracterización del rol entre las cuales van formando su concepción social.

### **Dimensión: Comunicación**

La comunicación de acuerdo con James y Lindsey (2008), “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” (p. 76). 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 trabajadores del área operativa.

En 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 (Leiva, 2011, p, 21).

Dentro de esta modalidad de comunicación encontramos dos subdivisiones, que son la comunicación vertical ascendente y comunicación horizontal. La comunicación vertical ascendente, les permite a los agentes de la educación comunicarse con sus superiores, exponiendo quejas, peticiones, aclaraciones, ideas y sugerencias. Este último estilo de comunicación es fundamental para la coordinación eficaz de las actividades operativas, que también puede existir en los canales informales de comunicación. La comunicación informal es resultado de las relaciones sociales que involucran a los agentes de la educación por cuestiones de trabajo, amistad e intereses comunes dentro de la organización.

La comunicación organizacional establece las condiciones de los responsables de cada área, en ello la transparencia está asociada a la asertividad así como el tiempo de la comunicación que determina que es pertinente y oportuna, de ello se complementa la condición de las personas quienes asumen con responsabilidad las tareas comunicadas de tal manera que puedan mejorar las condiciones en la organización (Leiva, 2011, p, 543).

El grado de comunicación del director puede ser de dos niveles, uno de ellos es el formal, de esto se traduce en la aplicación de las normas a través de la documentación necesaria en la cual da a conocer a todos los integrantes de la

escuela las condiciones de gestión o del marco de sanción disciplinario en la cual se puede incurrir.

Cabe precisar que la comunicación es importante para la escuela, una comunicación asertiva determina el grado de confianza y cohesión de los integrantes de la escuela, sin embargo esto se contradice con las acciones de muchos directores, ya que por falta de experiencia o por no creer que se apertura el conflicto solo se aplica la comunicación informal, es decir la comunicación a voces con intervención de terceros, esto distorsiona la calidad de comunicación.

### **Dimensión: Motivación del líder**

James y Lindsey (2008) define que “la motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (p. 71)

En toda organización compuesta por jefes y subordinados encontramos inmerso el proceso psicológico o estado mental de ahí que ser alentado o motivado determina que una persona pueda mejorar sus habilidades y alcanzar objetivos a corto plazo, del mismo modo fortalece el vínculo de las relaciones humanas así como las condiciones de desarrollo de identidad con la organización, algunos psicólogos indican que la motivación hace creer a una persona de sus posibilidades así como de poder realizar actos inimaginables, en las instituciones educativas, el tema de motivación está presente en todo momento, en los docentes para mejorar sus actividades pedagógicas, en los estudiantes en el deseo de superación y en los directivos para alcanzar a desarrollar la institución en el marco de las normas del sistema educativo, esta concepción de motivación está asociada con el crecimiento personal.

En ese sentido Not (2001) señala que la motivación es una actividad dinámica que asocia dos conceptos el de energía y el de dirección que parte precisamente del estado emocional del sujeto quien comprende la importancia de los procesos conceptuales y destina energías para alcanzar metas organizacionales.

Es por ello que, la motivación en este sentido es un conjunto de variables que activan el comportamiento y lo orientan en un determinado sentido para poder conseguir un objetivo. En consecuencia, la motivación en una institución educativa es importante ya que el proceso de aprendizaje es integral, es decir una persona aprende en todo momento y para ello requiere estar preparado en conocimientos pero sobre todo debe estar dispuesto a alcanzar metas, ese acto es denominado motivación.

A decir de Not (2001), las características de las personas determinan el convencimiento de sus posibilidades de ahí que una persona requiere estar motivado, pero esta condición psicológica es interna, donde el sujeto busca comprenderse a sí mismo y confiar en sus posibilidades para alcanzar metas organizacionales y ser un sujeto útil.

En las instituciones educativas, la conducta humana se observa de manera directa, en la cual los gestos y las actitudes determinan el grado de motivación que pueden presentar cada sujeto, así como el agrado por realizar alguna tarea encomendada, en los estudiantes la actividad principal es el aprendizaje, por ello el docente debe hacer el uso de la motivación de manera positiva es decir resaltando las habilidades de cada estudiante para alcanzar aprendizajes coherentes.

Como se encuentra en los diversos enfoques teóricos, la persona alcanza logros importantes cuando es consciente de sus posibilidades, del mismo modo saber quién es y como es, esta parte puede denominarse autoconcepto y ésta condición determina el grado de autoestima que guía al desarrollo personal, una persona que tiene confianza en sí mismo, es una persona muy segura de sus actos, del mismo modo a decir de la pirámide de las necesidades, se observa que una persona puede alcanzar grandes logros y trascender cuando cubre todas sus necesidades básicas pero sobre todo esto se inicia con creer en sí mismo.

La trascendencia es una condición de las metas personales, para ello de acuerdo a los tratados de psicología humana se observa que una persona puede trascender cuando realiza actos a favor de los demás y organiza grupos sociales, acorde a la dinámica del tiempo, a esto se puede llamar motivación externa, es decir alcanzar un logro para sí mismo y para los demás.

A decir de Chiavenato, (2007) la motivación es esencial entre el jefe y los subordinados, ya que de ello depende la integración hacia los ideales del director para con la ruta trazada para el desarrollo de la institución educativa, cabe sostener que desde el enfoque de la psicología organizacional, todos pueden hacer de todo, solo la confianza es básica para emprender y mostrar todas sus habilidades en la tarea a realizar, de modo tal que también esto facilite el grado de confianza entre los integrantes.

Desde la concepción de la gestión escolar se encuentra la dirección como estructura y como director la persona que desempeña sus funciones en guiar al grupo humano hacia los objetivos trazados, en ella la motivación interna es una condición personal, es decir cada integrante tiene su propia disposición hacia la organización, del mismo modo ésta condición también se encuentra en los docentes y en los estudiantes asumiendo diversos roles pero relacionados en el tema fundamental que es el aprendizaje.

Por ello, de acuerdo con lo establecido por las normas del Ministerio de educación en la actualidad la tarea principal del director es alcanzar logros de aprendizaje de calidad, para ello la motivación es un elemento crucial para todos los procesos pedagógicos, y en ello deben estar involucrados desde los padres de familia hasta el último integrante de la institución.

### **1.2.2. Bases teóricas del clima Institucional**

El clima Institucional es fundamental en el trabajo docente, ya que éste se desarrollará de manera sostenida y con los niveles de calidad, siempre y cuando, los agentes educativos interactúen bajo los lineamientos de un clima adecuado y

favorable de ahí la importancia de un ambiente cálido y familiar que facilite a la organización alcanzar los objetivos trazados..

### **Definición conceptual**

El clima Institucional es un tema de gran importancia para casi todas las instituciones educativas, pues se presume que es éste el camino para alcanzar la calidad del recurso humano.

Desde el enfoque de la teoría organizacional Chiavenato, (2007) define que “el clima Institucional es la influencia del medio sobre la motivación de los participantes siendo la condición propia de la organización en la cual se desarrolla las interrelaciones entre las personas así como la sincronía de todos los trabajos a realizar de manera efectiva en la organización”. (p. 87).

En concordancia con lo mencionado por el autor, el clima Institucional está muy relacionado a la motivación de sus miembros. La motivación juega un papel muy importante e influye en la conducta de sus miembros y a su vez éste influye recíprocamente como una retroalimentación. El sentirse motivado es importante en estos tiempos ya que de esa manera se puede desplegar todo el talento y potencial docente participando en todo lo relacionado a la institución donde se trabaja, sumando esfuerzos conjuntos a favor de los objetivos y fines institucionales.

Para Gómez (2011) el clima institucional, “es el conjunto de acciones presentadas en una organización en la cual el grado de interrelaciones determina la condición del ambiente, partiendo de la sensación de seguridad del individuo así como de la confianza y el estado organizacional de la institución” (p. 177).

En ese sentido se comprende que la calidad del ambiente es una percepción del ser humano, en la cual se manifiesta la conducta humana, puesto que la organización es material sin embargo la forma como las personas se relacionan y el grado de compenetración hacia los objetivos institucionales son aquellas que permiten alcanzar las características de la organización.

Diremos que la opinión de las personas facilita la concepción de las condiciones en las cuales se encuentra la institución educativa de la cual forma parte activa, porque muchos individuos miran el clima según cómo les va a ellos siendo su percepción subjetiva, de acuerdo a como se sienten en ese clima, por ello sus actitudes y lo que están viviendo van a ser referentes y no le dan la debida percepción y se desentienden del tema. De ahí que podemos decir que el clima Institucional refleja las interacciones entre características personales e Institucionales.

Según Suarez (2014) el concepto de clima Institucional surge en Estados Unidos aproximadamente en la década de 1960, a través de los trabajos de Forehand y Von Gilmer (1964) sobre variaciones ambientales y comportamiento Institucionales, desde este enfoque es que la psicología inicia la determinación de las características del clima basado en la condición de la conducta humana.

Cuevas (2010) citando a Forehand y Von Gilmer (1964) define el clima como las características propias del ambiente sentido y opinado por quienes conviven en un espacio determinado, de ello se observa el orden, la justicia, equidad y relaciones entre las personas.

Dicho concepto se traduce en las manifestaciones conductuales de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que componen la institución educativa, ante ello el grado de compañerismo y visión de las responsabilidades determina la condición del clima, es decir que todos puedan compartir ideales a favor de alcanzar metas educacionales, de ahí la gran importancia ya que como seres humanos podemos presentar discrepancias con la forma de gestión de la institución, pero ante todo estas discrepancias pueden hacerse de manera objetiva sin personalizar ni transgrediendo las normas.

En ese respecto Chiang, Núñez y Rodrigo (2010) señala que “el clima Institucional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución educativa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la institución educativa”. (p. 17)

### **Teorías del clima Institucional**

Dorta (2007), reporta en su investigación ocho elementos importantes del Clima Institucional, los cuales son:

- (a) Nivel cultural de las personas de la institución;
- (b) jerarquía y capacidad del director en la solución de conflictos
- (c) nivel de mediación y conciliación del conflicto;
- (d) formación de los procesos para alcanzar los niveles de asertividad ,
- (e) la organización sistemática;
- (f) el compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas, el liderazgo;
- (g) la posesión de recursos adecuados. (p. 35)

De acuerdo a lo sustentado por el autor, trasladando dicho concepto al enfoque del sistema educativo se puede establecer que las relaciones son importantes así como la disposición hacia la realización y cumplimiento de las tareas educativas, en la cual las discusiones o divergencias son naturales de toda organización, sin embargo estas condiciones no deben afectar el marco de la buena convivencia laboral especialmente tratandose del lugar donde se forman a los estudiantes para ser parte de la sociedad productiva.

Asimismo se establece que la importancia de la concepción del clima recae en la psicología organizacional, en ella se trata la importancia del sujeto como parte fundamental de la organización, empresa o institución educativa ya que de ello depende la calidad de los resultados logrados, debiendo recalcar que un ambiente propicio genera estabilidad, confianza y sobre todo capacidad de integración y pertenencia.

Profundizando el concepto, para Goncalves (1997) el clima institucional es un concepto traducido por la conducta manifiesta de los integrantes de una organización, en la misma se pone como esencia el grado de comunicación, la forma de ver la organización, así como el nivel de confianza que existe entre los jefes y los subordinados.

Por ello, al analizar una institución educativa, se analiza a los agentes que conviven en dicho ambiente ya que de ello se forman los patrones de convivencia, la aceptación de unos y otros así como el nivel de empatía y comunicación; sobre todo se inicia la consolidación de las relaciones humanas, ya que la percepción de cada uno de ellos determina la condición del ambiente para el aprendizaje así como elevar su desempeño.

Cuevas (2010) citando a Drucker (1995) considera a las actividades de socialización relevantes en la manifestación o tratamiento del clima por ello se indica que los conflictos que se dan entre las personas pueden ser superados, lo que marca las líneas es la calidad de persona, la calidad de atención a las necesidades, la calidad en el cumplimiento de las propuestas, así como el nivel de compromiso para el apoyo mutuo o constante con la facilitación de elementos consustanciales como es el respeto por las diferencias entre las personas así como el grado de participación entre cada factor institucional.

Desde esta condición los líderes deben ser activos, pero sobre todo deben ser consecuentes con las propuestas demostrando capacidad de reformulación y sostenimiento, es decir no dejar que el grupo se desanime o se desarticule ya que se considera un potencial que el líder pueda mantener unido al grupo y sobre todo que se tenga la fortaleza para mejorar las condiciones de cada integrante y en consecuencia de la institución.

Al respecto Robbins (2004) señala que el gerente de la organización asumiendo el rol de líder establece las condiciones de éxito o señala el camino para alcanzar las metas institucionales, teniendo en cuenta también la flexibilidad ya que la dinámica social es cambiante y los factores no permiten que se siga sistemáticamente una sola concepción.

Entonces, resulta fundamental generar un ambiente que haga posible que nuestros estudiantes se desenvuelvan en ambientes favorables que les permitan

desarrollar sus capacidades y competencias bajo un clima que fomenten experiencias provechosas y perdurables. Lo importante es que un estudiante tenga aprendizajes significativos, para poder de esta manera descubrir conocimientos que puedan ayudarle en su vida escolar y en un futuro profesional, porque sin un buen aprendizaje no llegan a buenos conocimientos.

En este sentido podemos señalar entonces que el clima Institucional es el ambiente donde convergen distintas personas para interactuar, además, buena parte de nuestro comportamiento cotidiano, actitudes, experiencias y habilidades son desarrolladas y compartidas con nuestros estudiantes. Esto nos permite afirmar que el clima Institucional también educa en su entorno y éstas se convertirán en experiencias significativas para ellos.

### **Características del clima Institucional**

Como ya se había precisado, que la institución educativa, es una particularidad en la producción, ya que se trata de producción de conocimientos en la cual convergen docentes, estudiantes en un solo propósito que es el aprendizaje, por ello para comprender el clima institucional es necesario citar los enfoques teóricos desde la teoría general de sistemas.

Gómez (2011) indica que en la determinación del clima se presentan las siguientes características: (a) Es una percepción del ser humano; (b) se da en un determinado contexto, puede ser laboral, familiar; (c) es determinado por grado de comunicación; (d) manifiesta la condición de las relaciones humanas; (e) está condicionada por la actividad a realizar; (f) es concebida por el grado de toma de decisiones y solución de conflictos.

Para Gento y Cortés (2010) citando a Kreither y Kinicki (1997) desde el enfoque de la psicología organizacional indica que la característica principal del clima laboral es el nivel de integración social así como la concepción del grado de identidad institucional.

En ese sentido se puede establecer que una organización cualquiera fuera el rubro al que se dedica involucra personas con características y cultura diversas, ello establece el nivel del clima y la armonía así como la asertividad que son consecuencias básicas de toda organización, refiriéndose al ambiente en el cual se convive y se desarrollan actividades productivas.

Para Robbins (2004) una característica que resalta es el cambio total en formas de comportamiento de los integrantes de la organización, ya que las estrategias para la unificación de ideas deben ser claras y contundentes, de modo que se pueda comprender las rotaciones de personas que asuman compromisos.

En la institución educativa, muchas veces el tipo de remuneración que es percibida por los trabajadores administrativos y de servicio difiere con el de los docentes y directivos. Esto influye en la satisfacción laboral y cumplimiento de las funciones, así tenemos por ejemplo que un trabajador insatisfecho siempre actuará desmotivado y creará un ambiente negativo e inadecuado para las relaciones y esto hace que disminuya su productividad laboral.

A decir de Gómez (2011) los niveles de clima percibido por los trabajadores determina la condición de la convivencia y ésta se refleja en la imagen de la organización.

En consecuencia, en una institución educativa trabajan personas que forman personas, es decir se genera y desarrolla el talento humano, de ahí que el cuidado esencial es tratar con mucho cuidado las condiciones del ambiente ya que un clima positivo favorecerá en todo sentido el buen desarrollo de todos los integrantes de la institución, mientras que un clima negativo repercutirá en la divergencia creando conflictos entre el personal lo que deteriora la imagen de la institución frente a la comunidad.

Respecto a la caracterización del clima Gómez (2011) añade que:

El proceso del clima Institucional requiere de conocimientos más avanzados y profundos de la materia, así como creatividad y síntesis de todas las características que componen a cada uno de estas, por lo tanto nos parece importante que el clima Institucional deba ofrecer calidad de vida laboral a todas las personas que son parte de la institución y lo más importante darles satisfacciones personales y profesionales con diversos incentivos que ellos puedan lograr de acuerdo a sus capacidades y habilidades. (p. 66)

En ese respecto, los teóricos recomiendan que la directiva de la institución o los mismos trabajadores deben promover la evaluación del clima institucional, para ello deben realizarse talleres vivenciales así como de análisis de las condiciones de convivencia, ésta acción de transparencia favorece la integración de ideas y se destierra la inadecuada comprensión de la información que en muchas ocasiones se difunde de manera distorsionada en toda la organización.

Robbins (2004) manifiesta que “la cultura Institucional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas instituciones educativas que quieren hacerse competitivas” (p. 247). Es por eso que el concepto de cultura Institucional es nuevo en cuanto a su aplicación en la gestión educativa. Este nuevo enfoque permite a la dirección comprender y mejorar el accionar de la institución.

### **Dimensiones del Clima Institucional**

El estudio del clima es un aspecto muy relevante en toda organización que aspira a alcanzar estándares de calidad en sus procesos productivos o de servicios, por ello el clima ha sido objeto de muchos estudios, habiendo tomado distintas connotaciones o acepciones entre las cuales podemos distinguir algunas como ambiente laboral, clima institucional, clima Institucional, atmósfera laboral, etc.

Gómez (2011) citando a Litwin y Stinger (1968) señala que los factores que determinan el clima pueden ser propios de la organización como de las funciones de los responsables, por ello la describe del siguiente modo (a) Estructura: Es la

opinión de las personas de la institución educativa acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otros a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo; (b) Responsabilidad: La interacción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Medida en la que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; percibiendo la posibilidad de desenvolverse de manera eficaz contribuyendo a la organización, (c) Recompensa: Es el nivel de premiación que se brinda por alcanzar el éxito o por motivar hacia el logro personal e institucional, (d) Desafío: Es la condición en la cual todos los integrantes se proponen alcanzar una meta superando dificultades, (e) Relaciones: Es la calidad de las formas de organización de los grupos de trabajadores de la institución, (f) Cooperación: Es la condición en la cual los jefes y subordinados cooperan mutuamente para mejorar las condiciones de trabajo, en ella pueden combinar sus habilidades (g) Estándares: Son los niveles en los cuales debe situarse la gestión articulada con la comunidad educativa; (h) Conflictos: es la función en la cual se presenta la divergencia por situaciones de carácter personal, social, política o simplemente de gestión; (i) Identidad: es el nivel en el cual el compromiso se pone de manifiesto, es la llamada vocación de servicio a favor de la comunidad educativa.

En concordancia con el autor se concibe que las dimensiones del clima Institucional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Gento y Cortés (2010) señalan que una organización por mucho que tenga el éxito siempre debe velar por la condición del trabajador y el respeto por alcanzar una posición y facilidad para desarrollarse de modo que ésta apertura de forma clara facilite el crecimiento de la productividad así como el mejoramiento de las competencias para dirigir, organizar y sobre todo para aprender de manera continua.

Continuando con el análisis de las dimensiones del clima Institucional, se encuentran muchas referencias que nos parecen muy importantes y pertinente citarlas en nuestra investigación, dado que muchas de las condiciones y

manifestaciones que se dan en las empresas también se pueden observar en las instituciones educativas.

Gento y Cortés (2010) opinan que los factores personales determinan el grado de empatía entre las personas, el nivel de comunicación así como la facilidad en la integración para el trabajo en equipo; sin embargo el factor jerárquico también establece el nivel en el cual se facilita el desarrollo o capacitación de cada uno de los trabajadores.

Asimismo Brunet, (1987) citado por García e Ibarra (2012, p. 29) menciona que las dimensiones son: Autonomía para trabajar, Conflicto y cooperación para mejorar la producción del trabajo, relaciones sociales para la integración de ideas y del nivel cultural de la organización.

Rodríguez, (1999) citado por Gómez (2011) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- (a) Estructura Institucional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según sean percibidas por sus miembros;
- (b) Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración;
- (c) Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros;
- (d) Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones;
- (e) Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo,
- (f) Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. (p. 73)

Siguiendo el enfoque teórico de Gómez (2011) se determina medir el clima Institucional por medio de las dimensiones actitudinales en relación a la dirección

de la institución educativa, considerando, el monitoreo, el acompañamiento, las relaciones así como la participación activa dentro del desarrollo institucional.

### **Dimensión 1: Identidad Institucional**

Gómez (2011) considerando el contexto escolar señala que: la identidad institucional es el reflejo de la persona que se compromete para trabajar y alcanzar metas a favor de la organización, en ella se observa la denominada convicción para el trabajo, del mismo modo la identidad institucional que solo es la condición de lealtad y seguridad de sí mismos por identificarse como tal.

En ese respecto para García e Ibarra (2012, p. 33) “La identidad institucional es considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución”. (p. 16)

De ahí que se conciba que cada institución deba tener rasgos particulares que conlleven a la imagen que representan, y determinen su identidad a través del tipo de comportamiento así como el producto que generan dentro de ella.

Asimismo Gómez (2011) acota que la Identidad personal se refiere “al carácter de un individuo, del cual se dice que es “él mismo” en diferentes momentos de su existencia” (p. 87).

Por otro lado se indica que la identidad institucional se va consolidando a través de las diversas interacciones de los docentes y estudiantes con el producto que es el aprendizaje, por ello, el estar apoyando a su institución tanto en horas de trabajo como fuera del horario determina la identidad con los intercambios no sólo en el nivel interpersonal sino también en el nivel socio-estructural en el cual los miembros convergen en el sentido estricto del desarrollo institucional.

Gómez (2011) también menciona que la Identidad es desarrollada por el conjunto de personas quienes coinciden en saber que pertenecen a una organización y están dispuestos a defenderla así como a fomentar su buena imagen hacia la comunidad.

De lo descrito anteriormente se resume que en la institución educativa, los docentes muestran más indicadores de identidad que los directivos y los trabajadores administrativos, dado que el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes no solo implica el trabajo en determinado horario sino que éste se extiende por toda la amplitud de la vida de manera constante siendo la mayor preocupación el mejorar las estrategias del desarrollo humano.

### **Dimensión 2: Relaciones Interpersonales**

Gómez (2011) sostiene que desde el enfoque propuesto se considera que las relaciones interpersonales son determinadas por el grupo humano en el cual intercambias informaciones desde su propia óptica, acción que llevan a consensuar en relación a la actividad la cual deben alcanzar, asimismo las relaciones son dinámicas, abiertas y positivas cuando éstas se traducen con acierto, mientras que las relaciones se resquebrajan en concordancia con el nacimiento del conflicto de opinión o de pensamiento sobre la actividad a desarrollar.

Desde esa concepción se puede describir que las relaciones interpersonales en las instituciones educativas dependen del grado de gestión que realiza la dirección, son pocas las ocasiones en las que el conflicto o el desmejoramiento de las relaciones afecten a los pares, normalmente se observan desde la gestión como esencia natural en el fomento de las relaciones humanas.

Para Robbins (2004) "Las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones hacen inevitables la presencia de conflictos personales, por ello es casi imposible mantener una institución educativa exenta de conflictos individuales" (p. 186)

Contrariamente a las formas de relaciones positivas se encuentra en el análisis de las deficiencias de las relaciones, el conflicto, por el tipo de comunicación que se presenta en la institución, muchas veces se distorsiona afectando a quienes se encuentran en el tema de la comunicación indirecta, ante

ello lo crucial es tratar el conflicto desde su origen manteniendo el equilibrio correspondiente resaltando el trabajo de la mediación.

Otro de los aspectos que se analiza en las relaciones interpersonales es el trato entre las personas, el respeto hacia las particularidades resulta ser indispensable, por ello se traduce en una condición esencial saber tratarse con respeto ya que esto determina la confianza entre la jerarquía dentro de la organización.

### **Dimensión 3: Trabajo en Equipo**

Gómez (2011) indica que el trabajo en equipo se define como la reunión de personas quienes comparten labores de manera articulada con el único fin de poder cumplir los compromisos asumidos. El trabajo en equipo es un grupo, que realiza una acción coordinada, que contribuyen de manera responsable, conocen sus objetivos y se apoyan mutuamente, orientando todos sus esfuerzos hacia una misma meta. (p. 73)

En ese sentido, en las instituciones educativas el trabajo en equipo data desde épocas lejanas, pues en estas instituciones se denominaban “Comisiones de trabajo” en ella se reúnen los docentes por afinidad y/o por área para realizar trabajos previstos dentro del plan anual de gestión escolar así como del cumplimiento de las actividades cívico patrióticas propias de una institución educativa.

Para mejor comprensión Robbins (2004) manifiesta que el trabajo en equipo requiere de una comunicación asertiva, distribución de labores y apoyo constante entre los miembros con el propósito de lograr el objetivo previsto. El autor manifiesta que el trabajo en equipo requiere desarrollar habilidades de compenetración entre las partes, así como la delegación de funciones según las capacidades propias de los integrantes.

Chiavenato (2007) sostiene que poniendo en práctica el trabajo en equipo se fomenta la expresión de nuevas ideas, mejora en los métodos de trabajo y

aclaración de problemas, permite promover la participación de los integrantes con el propósito de orientar los esfuerzos del equipo en una misma dirección.

En las instituciones educativas, el trabajo en equipo permite la integración de ideas, la facilidad de articular pequeños logros para alcanzar metas establecidas, del mismo modo los integrantes asumen con responsabilidad tareas afines a sus capacidades, dentro de ellas se observa la toma de iniciativa de cada uno de los integrantes, asumiendo el liderazgo en las tareas, esto es tipificado como un liderazgo distribuido ya que permite que todos puedan guiar hacia el objetivo.

Chiavenato (2007) señala que el trabajo en equipo siempre será más eficiente cuando sus integrantes tengan la disposición de superar sus conflictos y también el querer dar aportes de sus conocimientos dentro del equipo. El trabajo cooperativo de equipo impulsa a los miembros a examinar sus formas de trabajo, identificar sus problemas y encontrar medios eficaces de cooperación.

El trabajar en equipo constituye hoy una necesidad para toda institución educativa, principalmente en el campo educativo, hasta el extremo de convertirse en elemento clave para superar la calidad educativa en forma total e integral. Las instituciones que incentivan el trabajo en equipo saben que esta forma de trabajo complementa las virtudes individuales de sus miembros integrantes, las metas se hacen comunes, contribuyen con mayor eficacia a los objetivos de la institución educativa.

Gómez (2011) manifiesta que de acuerdo a las normas modernas “se han identificado diversas condiciones básicas para el trabajo en equipo, que en la práctica son diferentes formas de colaboración que se requieren para la resolución de problemas y la toma de decisiones” (p. 133)

De acuerdo a los autores mencionados a continuación describimos algunas más relevantes que tienen una gran incidencia en los efectos del trabajo participativo. (a) **Confianza mutua**. Es el ingrediente básico de cualquier relación humana y del trabajo en equipo sin la cual es difícil imaginar la cooperación; (b)

**Comunicación espontánea.** Es la condición a través del cual se expresa la confianza. Mediante la comunicación se transmite la información y se determinan las actividades; (c) **Apoyo mutuo.** Es cuando las personas colaboran entre sí, combinan esfuerzos y se apoyan para alcanzar metas.

#### **Dimensión 4: Normas de Convivencia**

En el sistema educativo, es una propuesta que está destinada a mejorar las formas de interrelaciones de manera que se respete las condiciones de las personas en la escuela, para ello se reglamenta y se concibe un conjunto de acciones que determinan el régimen disciplinario así como refrenda los deberes y derechos de cada uno de los trabajadores.

A decir de Gómez (2011) las normas de convivencia facilita asumir el rol de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, en ella se prevé los derechos fundamentales de la persona concebidas en la carta magna, así como los lineamientos de política educativa para el desarrollo de la persona, de estas condiciones las características resaltantes es que las normas de convivencia regulan el accionar dentro de los deberes y derechos de directivos, docentes, estudiantes, padres y demás trabajadores de la institución educativa.

Según el Ministerio de Educación las Normas generales de convivencia presentan características que fomentan el proceso de socialización incurriendo en las siguientes indicadores: (a) No son sancionadoras sino reparadoras; (b) Podrán aplicarse de manera correctiva no coercitiva de modo que se convierta en actos formativos y no perjudiciales; (c) Tipifican el nivel de faltas con acciones de mejoramiento; (d) Son flexibles de acuerdo a la condición del hecho; (e) Las normas facilitan que cada integrante pueda reconocerse asimismo dentro de sus propias características; (f) Busca la conciliación y la empatía a través de acciones estratégicas que permiten reconocer el conflicto y pedir nuevas oportunidades afianzando las cualidades personales; (g) establecen los niveles de sanción como formas de participación en recuperar credibilidad y confianza.

Asimismo, existen procedimientos que regulan la convivencia institucional y esto está desarrollado en el reglamento interno de cada institución educativa, en ella se precisa las normas que regulan el tipo de infracción o trastorno de la convivencia y describen los procedimientos que regulan el marco disciplinario, cabe mencionar que estos criterios son establecidos por los propios integrantes de la institución y es acreditada mediante una asamblea general, la misma que va desde infracción leve, moderada y severa o grave, asimismo las normas de convivencia son extraídas de las leyes que regentan a los docentes, al sistema educativo, así como los derechos y deberes constitucionales.

Según García e Ibarra (2012, p. 35) el conflicto se produce por divergencias entre las posiciones de las personas que se contradicen en el accionar de una organización, así como la falta de equidad en la administración de personal o la mala distribución de responsabilidades, por ello este conflicto requiere de una mediación objetiva neutral de modo que facilite la solución del problema llevando así calma y paz en la organización.

Cabe resaltar que los conflictos pueden ser enfocados como oportunidades de aprender, cuando se asume el reto de crear e imaginar otras alternativas y soluciones para resolverlos. Una situación es que el buen gestor debe concebir al conflicto como la oportunidad de lograr nuevas condiciones de mejoramiento para los participantes del conflicto, la mediación en este caso resulta ser elemental ya que de él dependerá el nivel de resolución sin afectar a las partes.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos considerar a continuación los niveles de climas, enfocados a los resultados:

### **Clima negativo.**

Para Da Silva, (2002, p. 75) el clima negativo es una percepción de las deficiencias en el trabajo y hacia las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son inadecuadas, por lo que da lugar a una orientación hacia los aportes y a una mejor eficacia. Este clima crea una sensación de medianía, poca creatividad y escasa participación; hay resistencia al cambio, no se presta mucha

atención a los errores, salvo para paliarlos, y se cumplen las reglas en todos sus detalles, aun los innecesarios, lo que entorpece el trabajo.

### **Indicadores del clima negativo**

Trabajo lento, atendiendo a detalles innecesarios, en todos los niveles.

Resultados meramente aceptables.

Renuncia generalizada a asumir compromisos y responsabilidades.

Renuncia a proponer sugerencias y opiniones.

Muchos de los gerentes son poco creativos, poco originales y estrechos de miras.

Tendencia a dificultar los procedimientos en lugar de facilitarlos.

Resistencia al cambio.

Se presta poca atención a los errores y al nivel de calidad.

El gerente típico muestra un escaso grado de compromiso.

Poca cooperación.

### **Clima relativo**

El clima relativo indica las variaciones que incurren las personas respecto al contexto del trabajo en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, creando así una orientación a los aportes y una mejor eficacia.

Según Da Silva, (2002, p. 75) "Una organización con este clima es un lugar de trabajo agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo, en el que hay escasas iniciativas, se dan instrucciones poco claras, no se presta mucha atención a los resultados ni a los estándares y los conflictos se allanan fácilmente".

### **Indicadores del clima relativos**

Se evitan o se allana las discrepancias

La atmósfera reinante es agradable, cordial y cálida

Se otorga mucha importancia a las relaciones humanas

El propósito de la organización es facilitar las cosas, no dificultarlas

Poca iniciativa, pasividad

Se dan pocas directivas

Falta interés en los resultados

Se da importancia a la actividad social

El gerente típico es agradable, cordial y calido

El clima relativo refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. En las organizaciones en las que prevalece este clima se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables, y se alientan hasta cierto punto las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar y esta es complementada por las siguientes acciones: (a) Ambigüedad acerca del propósito general; (b) Tendencia a hacer intentos pero sin esforzarse demasiado; (c) Poca claridad acerca de las estrategias, la estructura y las políticas de la organización; (d) Decisiones mediocres, mínimamente aceptables; (e) Se alientan las ideas, pero no se verifican que sean puestas en práctica; (f) Planes no supervisados; (g) El director típico sabe salvar las apariencias.

### **Clima positivo**

El clima positivo refleja una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un entorno en el cual esas tendencias son inadecuadas, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia.

Para Da Silva, (2002, p. 75) Este clima se percibe como crítico y amenazante. Los conflictos son suprimidos, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, se tiene a actuar sin previa consulta, muchos gerentes son temidos y odiados, se le da más importancia a la productividad día por día que a la de largo plazo y hay un bajo nivel de desempeño, mantenido fundamentalmente por medio de amenazas.

### **Indicadores del clima positivo**

Comunicación principalmente de arriba abajo

Más órdenes y menos consultas

Los superiores son percibidos como críticos y amenazadores

Se da prioridad a la productividad a corto plazo, y no a largo plazo

Se suprimen los desacuerdos

Requerimiento de acción y resultados inmediatos

El gerente típico toma decisiones rápidas sin consultar

El clima positivo refleja una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito y se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar desavenencias o conflictos.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación práctica**

El presente estudio es importante en el **orden práctico** dado que se aplica en una institución educativa con la finalidad de conocer el nivel de liderazgo y el clima organizacional, aspectos que inciden en el aprendizaje de los estudiantes así como en la gestión considerándose que es de utilidad en la convivencia, el respeto y el crecimiento institucional. También es relevante porque desde el punto de vista práctico se observan las formas de liderazgo que repercuten directamente en la comunidad educativa, así como el mejoramiento propio del clima organizacional y que ambos tienen vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, del mismo modo se busca determinar el impacto final en la actitud de los directivos, docentes y estudiantes, por la forma cómo afecta en la imagen de la institución.

#### **Justificación metodológica**

El estudio se justifica en el **aspecto metodológico** por que se cuenta con instrumentos confeccionados a través del proceso de operacionalización de variables las mismas que fueron validadas con intervención de criterio de expertos, así como determinados su confiabilidad a través de una prueba piloto con cuyos datos se procesó a nivel estadístico con el coeficiente Alpha de Cronbach, contribución que puede ser utilizada por otros investigadores.

## **Justificación teórica**

En cuanto a la **justificación teórica** se resalta la importancia en la medida que se buscó la comprensión teórica fundamental de las variables como clima institucional y liderazgo en una institución educativa pública de convenio, por cuanto se enfocaron temas de actualidad que no se habían ubicado en la institución de estudio, a pesar de que se conoce las debilidades ya que el solo hecho de revisar la literatura especializada y plantear el problema constituye ya un pequeño aporte para la comunidad docente, pues se han descrito asuntos temáticos y se completaron conceptos de aquello que había sido limitado o incompleto. En relación a la literatura especializada, es posible encontrar la temática en estudio a nivel del ámbito organizacional empresarial, específicamente en publicaciones en el campo de la psicología organizacional, y vinculándolo al campo educativo.

Asimismo es importante en razón que se aporta explicación de una realidad organizacional educativa que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de liderazgo y clima organizacional, asimismo se considera que la ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen los niveles de calidad educativa en las instituciones educativas. La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado a estas dos variables, ubicándolas como elementos esenciales en el proceso de gestión de instituciones, en este caso las educativas a fin de tornarse en competitivas de manera integral.

## **1.4. Problema**

### **1.4.1 Planteamiento del problema**

En el tiempo actual, se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje – enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario por un lado, el ejercicio de

liderazgo efectivo, y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno educativo en diversos países, en tal sentido, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, el cual ha sido retomado años recientes. Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) señala que el liderazgo directivo es un tema con prioridad política, en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando en la orbe, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización.

Por otro lado, Murillo (2008) indica que las escuelas efectivas poseen un “factor directivo”, como elemento que distingue, conllevándolo al éxito educativo. Del mismo modo y en relación al clima organizacional es posible referir que se han efectuado investigaciones donde directa e indirectamente se estudió la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño del líder, al respecto Gento y Cortés (2010) indicaba que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y empleando evaluaciones permanentes de tipo formativo.

En tal sentido, el clima al interior de las organizaciones educativas puede ser producto del desempeño del liderazgo del director, el cual puede impactar positiva como negativamente en el entorno organizacional por ello en el contexto peruano a través del sistema educativo se busca que las instituciones educativas desarrollen todos los espacios en buena convivencia a través del proceso de guía del liderazgo del director como base fundamental.

Por ello la problemática se centra en el estudio de una institución educativa específicamente en aquellos componentes del liderazgo directivo y el clima organizacional, ya que esto permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional educativo. En tal sentido servirá para la formación holística de directores y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan los procesos de gestión administrativa y pedagógica requeridas y necesarias, permitiendo cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad educativa. Con respecto a la circunscripción del estudio, éste se realizó en una zona populosa como lo es Huáscar perteneciente al distrito de San Juan de Lurigancho, en una institución educativa específicamente ubicada en un sector vulnerable el cual posee características socioeconómicas, culturales y educativas de gran limitación, contexto en que se percibe cierto clima de violencia familiar y social, variable que puede influir en el clima de la organización.

Finalmente, en relación al contexto educativo, éste se realizó con docentes que laboran en una institución educativa del Estado, en el turno mañana, aplicándose los cuestionarios de manera aleatoria por ser numerosa la cantidad de docentes.

#### **1.4.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?

##### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?

**Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?

**Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?

**1.5. Hipótesis**

Considerando la investigación de dos variables independientes ante la problemática planteada se formulan las siguientes hipótesis a ser resuelta en el estudio.

**1.5.1. Hipótesis general**

Existe relación positiva y significativa entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

**1.5.2. Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1**

Existe relación positiva y significativa entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

**Hipótesis específica 2**

Existe relación positiva y significativa entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

**Hipótesis específica 3**

Existe relación positiva y significativa entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

#### **Hipótesis específica 4**

Existe relación positiva y significativa entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

#### **1.6. Objetivos**

##### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

##### **1.6.2. Objetivos específicos**

###### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

###### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

###### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

###### **Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

En función al problema planteado se han identificado dos variables que corresponden al ámbito organizacional y que en este caso se analizan en el campo de la gestión educativa.

### **Definición conceptual de la variable Liderazgo Directivo**

Desde la perspectiva teórica expuesta por James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la “Habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”, Influencia que se torna en moldes de vida y acciones para sus seguidores” (p. 12)

En concordancia con Mejía (2007) operacionalizar variables significa descomponer la teoría en los componentes que conforman su estructura, su función y su utilidad de modo que ésto pueda ser observado y/o medido según sea la intención de la investigación.

### **Definición operacional de la variable Liderazgo Directivo**

Es la medición de la percepción de los encuestados respecto al comportamiento de los líderes de la institución educativa, respecto a la capacidad de gestión que realizan dentro y fuera de la institución, del nivel de fomento de las relaciones humanas, así como del grado de comunicación y sobre todo la motivación hacia el logro de las actividades propuestas dentro del plan anual de la gestión institucional, de modo que éstas acciones permitan conocer a profundidad la opinión de quienes son parte de la gestión y de la organización

### **Definición conceptual de la variable Clima Institucional**

Para Gómez (2011) el clima institucional, “es el conjunto de acciones presentadas en una organización en el cual el grado de interrelaciones determinan la condición del ambiente, partiendo de la sensación de seguridad del individuo así como de la confianza y el estado organizacional de la institución” (p. 177).

### **Definición operacional de la variable Clima Institucional**

Es la medición de las características del ambiente laboral percibida por los docentes relacionadas al fomento del director en el cual se concibe la identidad institucional basada en los compromisos de gestión y las relaciones interpersonales como forma de convivencia para la gestión del trabajo en equipo determinado en el logro de las metas institucionales

### Variable 1: Liderazgo directivo

Tabla 1

#### *Operacionalización del liderazgo directivo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel Rango
Capacidad de gestión	Capacidad administrativa	1, 2	Cuestionario con escala Likert	Fuerte 88 - 120
	Organización del trabajo	3, 4		
	Articulación estratégica	5, 6		
Relaciones humanas	Nivel de empatía	7, 8	1. Nunca 2. Casi nunca	Moderado 56 - 87
	Interacción entre pares	9, 10		
	Fomento de relaciones	11, 12		
Comunicación	Transparencia comunicativa	13, 14	3. a Veces 4. Casi siempre	Débil 24 - 55
	Asertividad comunicativa	15, 16		
	Pertinencia comunicacional	17, 18		
Motivación	Seguridad de funciones	19, 20	5. siempre	
	Compromiso laboral	21, 22		
	Desarrollo personal	23, 24		

Tabla 2

#### *Operacionalización del Clima Institucional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel Rango
Identidad institucional	Compromiso de gestión	1, 2	Cuestionario con escala Likert	Positivo 88 - 120
	Compromiso personal	3, 4		
	Nivel de desempeño	5, 6		
Relaciones interpersonales	Comunicación	7, 8	1. Nunca 2. Casi nunca	Relativo 56 - 87
	Empatía	9, 10		
	Organización grupal	11, 12		
Trabajo en equipo	Organización del trabajo	13, 14	3. a Veces 4. Casi siempre	Negativo 24 - 55
	Integración de ideas	15, 16		
	Distribución de funciones	17, 18		
Normas de convivencia	Respeto al reglamento	19, 20	5. siempre	
	Efectividad del cumplimiento de las características institucionales	21, 22		
	Integración social	23, 24		

## **2.2. Metodología**

El estudio se realizó siguiendo los lineamientos del paradigma cuantitativo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en la medición de las variables observadas, con el propósito de determinar sus características particulares en relación a la problemática planteada; en ese sentido siguiendo los procesos del método científico, se adecuó al método hipotético deductivo, ya que el estudio parte de un problema, se sustenta en un marco teórico y las hipótesis se llevan a prueba para determinar la problemática planteada.

## **2.3. Tipo de investigación**

Investigación Básica

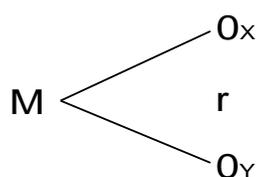
En concordancia con Bisquerra (2004) se asume el tipo de investigación básica ya que solo trata de analizar las variables desde su aspecto teórico puesta frente a la realidad, es decir para buscar la contratación de la hipótesis, en ésta investigación se busca confirmar o acrecentar la teoría dado que la problemática corresponde a una situación particular que en este caso se trata del ambiente educacional, con dos variables que provienen de la teoría general de sistemas tratadas también en la psicología organizacional como es el liderazgo del directivo y el clima institucional.

## **2.4. Diseño de investigación**

Diseño No Experimental – Transversal – Correlacional

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) es una investigación no experimental en la medida que las variables se analizan tal y como están en su naturaleza, sin buscar manipular sus características, asimismo, es investigación transversal dado que los datos se recolectan en un solo momento, también es correlacional ya que se buscó establecer las relaciones entre el liderazgo del director y el Clima institucional.

El diseño se resume en el siguiente gráfico:



Dónde:

M = Es la muestra de estudio.

Ox = Liderazgo del director.

Oy = Clima institucional.

r = Es el índice de correlación entre las variables

m = es la muestra de estudio

En consecuencia se analiza dos variables a percepción de los encuestados con la finalidad de establecer la relación entre sí.

## 2.5. Población muestra y muestreo

### Población.

Se determina que para este estudio, se debe contar con la totalidad de docentes integrantes de la institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho, que son un total de 111 docentes.

Tabla 3

*Distribución de la población de estudio*

Grupo de Estudio	Población		Total
	Varón	Mujer	
Profesores	52	59	111
Total	52	59	111

*Nota:* Registro de personal de la IE Fe y Alegría N° 25 en SJL.

### Muestra.

Según Hernández, et al (2010, p. 175) la muestra es un subgrupo de la población previamente delimitada. El elegir el tipo de muestra depende de los objetivos de estudio y del esquema de investigación.

El tamaño de la muestra fue 86 docentes, obtenida por la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

Marco muestral	N	<b>111</b>
Alfa	$\alpha$	<b>0.050</b>
Nivel de Confianza	1- $\alpha$	0.975
Z de (1- $\alpha$ )	Z (1- $\alpha$ )	1.960
Prevalencia de la Enf. / Prob.	p	<b>0.500</b>
Complemento de p	q	0.500
Precisión (error muestral)	d	<b>0.050</b>
Tamaño de la muestra	n	<b>86.00</b>

Tabla 4

*Distribución de la muestra de estudio*

Grupo de Estudio	Población		Total
	Varón	Mujer	
Profesores	40	46	86
Total	40	46	86

*Nota:* Registro de personal de la IE Fe y Alegría N° 25 en SJL.

### **Muestreo.**

El muestreo empleado fue probabilístico, aleatorio simple. Al respecto (Hernández et. al. 2010, p. 176) menciona que “en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos”.

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

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta según Sánchez (2002), esta técnica consiste en la interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas en este caso a Docentes de la mencionada institución. Los instrumentos fueron adaptados desde la operacionalización de variables, así como del instrumento de Nusche (2009), para la toma de resultados

### **Instrumento: Cuestionario de Liderazgo del directivo**

El instrumento se elaboró tomando como base el cuestionario multidimensional, Así mismo plantea que a los directores se les evalúa con mayor frecuencia con respecto a su logro de objetivos predeterminados financieros y relacionados con el programa, así mismo como a la calidad profesional general de su desempeño. (Nusche, 2009, p. 181), usado por una década para medir el nivel de desarrollo logrado en función a las directivas del líder.

El cuestionario consta de dos secciones: la primera para explorar expectativas y la segunda para explorar percepciones del liderazgo del director. La dimensión capacidad de gestión tiene 6 enunciados, la segunda Dimensión Relaciones humanas contiene 6 ítems, la dimensión Comunicación consta de 6 ítems, así como la dimensión motivación tiene 6 ítems. Para la calificación de los enunciados se utilizó una escala de valores que van desde Siempre, Casi siempre, A Veces, casi nunca y Nunca.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de la encuesta se exploró mediante la determinación del coeficiente alfa de Cronbach el cual fue de 0.94, interpretándose como buena confiabilidad valores  $\geq 0.7$  (Hernandez et al, 2010).

Tabla 5

*Confiabilidad del instrumento para el liderazgo del director*

Dimensión	Número de ítems	Coeficiente de confiabilidad	
		Test	Retest
Capacidad de gestión	6	0,92	0,98
Relaciones humanas	6	0,64	0,88
Comunicación	6	0,91	0,90
Motivación	6	0,83	0,86
Global	24	0,92	0,94

Fuente. Elaboración propia

### **Validez**

El cuestionario ha sido adaptado para medir el liderazgo del director, la validación de contenido se sometió a juicio de expertos con demostrada capacidad y experiencia en el tema para calificar la pertinencia y claridad de las preguntas.

Asimismo, se citó a un conjunto de tres expertos para determinar la validez de contenido en los indicadores de Claridad, Coherencia y Pertinencia, del análisis correspondiente los expertos dictaminaron el siguiente valor.

Tabla 6

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento del liderazgo del director*

Ítems	J1	J2	J3	S	IA	V
Coherencia	no	si	si	2	0,7	67%
Pertinencia	si	si	si	3	0,9	97%
Claridad	si	si	si	3	0,9	97%
<b>Promedio</b>					<b>0,9</b>	<b>89%</b>

Nota. J1, J2, J3 jueces. IA índice de aceptabilidad. V validez

Como se aprecia los jueces en mayoría dictaminaron que el instrumento sí cumple con las consideración para su aplicabilidad dado que contiene alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra de estudio.

### **Instrumento de clima institucional**

La percepción del clima se analiza desde la condición teórica propuesta por Gómez (2011), que promueve las dimensiones a saber: **Identidad institucional, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Normas de convivencia**; es necesario recordar que estas dimensiones constituyen un marco de referencia para el ambiente institucional educativo. Para este estudio considerando la problemática se analizan las dimensiones compuesta por un total de 24 ítems que están agrupadas en tres dimensiones.

Tabla 7

*Resultados del análisis de confiabilidad según SPSS 22.0*

Dimensión	Número de ítems	Coeficiente de confiabilidad	
		Expectativas	Percepciones
Identidad institucional	6	0,82	0,98
Relaciones interpersonales	6	0,94	0,89
Trabajo en equipo	6	0,91	0,92
Normas de convivencia	6	0,73	0,96
Global	24	0,85	0,92

Como se aprecia en la tabla 6, el valor oscila entre 0,73 y 0,96 y en el global se aprecia un valor 0,92, lo que indica un alto valor de confiabilidad.

Los resultados de la validez de contenido fueron.

Tabla 8

*Validez de contenido por juicio de expertos de la sección percepciones.*

Ítems	J1	J2	J3	$\Sigma$	IA	V
Coherencia	si	si	si	3	1	100%
Pertinencia	si	si	si	3	1	100%
Claridad	si	si	si	3	1	100%
<b>Promedio</b>					<b>1</b>	<b>100%</b>

Nota. J1, J2, J3 jueces. IA índice de aceptabilidad. V validez

Los resultados indican que el instrumento presenta alta validez a valoración de los tres jueces, con una alta valoración.

## 2.7. Método de análisis de datos

En el tratamiento estadístico se utilizó la prueba no paramétrica facilitando determinar la asociación entre dos variables liderazgo del directivo así como clima institucional,

se construyó categorías para las variables para poder determinar los objetivos de la investigación

Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales. Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando, además del software señalado anteriormente, una computadora de última generación.

Prueba de correlación.

La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman. El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

### **Nivel de significación**

Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

Se hizo uso del Software estadístico SPSS en su versión 19,0, para hallar la las frecuencias descriptivas, y la prueba no paramétrica rho Spearman con la finalidad de analizar la relación entre el liderazgo del director y la gestión de calidad. Para el análisis de los datos se propone un baremo de análisis de acuerdo a las puntuaciones siguiendo las consideraciones teóricas de Amón (2002) en análisis estadístico para variables psicológicas ordinales para convertir en categorías de análisis.

### **2.8. Aspectos éticos**

En la investigación se acordó guardar la reserva de los resultados en función a la identidad de los docentes, y demás participantes, por ello se establece que dichos resultados solo se entregaran para efectos de mejoramiento de las variables dentro de la gestión educativa ya que se trata de un estudio en una institución educativa pública regentada por el convenio ante la iglesia católica.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de los resultados

#### Análisis descriptivo del liderazgo del directivo.

En la tabla 8, se aprecia la distribución de la percepción del liderazgo del directivo según docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05

Tabla 9

*Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del directivo*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Débil	10	11,6	11,6	11,6
	Moderada	40	46,5	46,5	58,1
	Fuerte	36	41,9	41,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

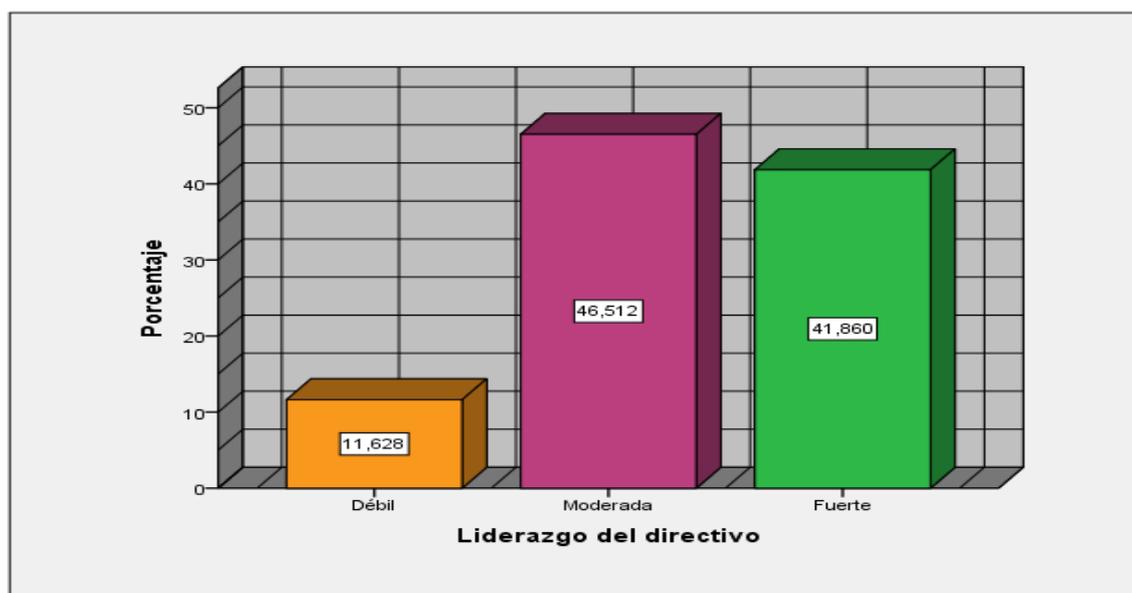


Figura 1. Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del directivo

En la tabla 9 y figura 1 se observa que el 46,5% perciben que el liderazgo es Moderado, el 41,9% manifiesta que es Fuerte y el 11,6% indica que el nivel es Débil considerando que la mayoría de los encuestados son docentes nombrados en la institución educativa mencionada.

#### Análisis descriptivo del Clima Institucional.

En la tabla 9, se encuentra la distribución de los encuestados según percepción del Clima Institucional.

Tabla 10

*Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativo	13	15,1	15,1	15,1
	Relativo	36	41,9	41,9	57,0
	Positivo	37	43,0	43,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

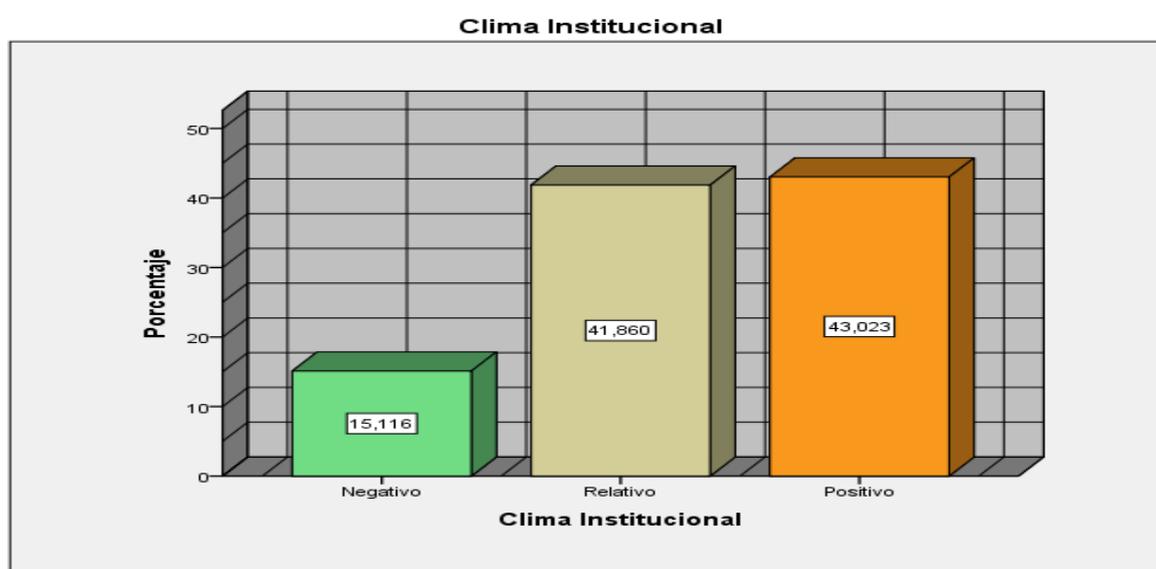


Figura 2. Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional

En la tabla 10 y figura 2, se aprecia que el 43% de encuestados manifiestan que el clima institucional es Positivo, un importante 41,8% sostiene que es Relativo y un 15% manifiesta que es Negativo, lo cual traduce una incertidumbre en la población de docentes y trabajadores de la institución educativa.

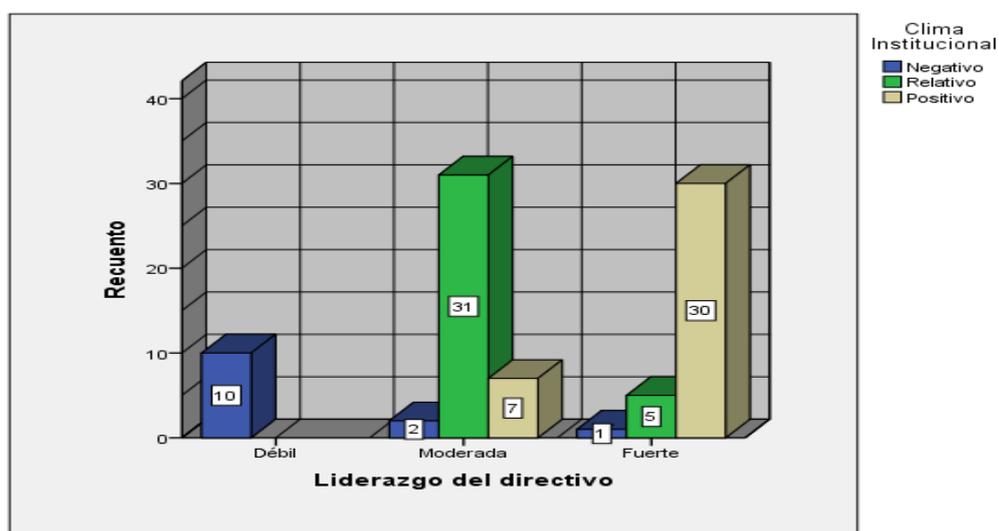
### **Análisis de las relaciones de acuerdo al objetivo del estudio**

En la siguiente tabla se presentan los resultados en función al objetivo general del estudio respecto a las relaciones entre el liderazgo directivo y el clima institucional.

Tabla 11

*Distribución de los niveles de liderazgo directivo y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

		Clima Institucional			Total	
		Negativo	Relativo	Positivo		
Liderazgo del directivo	Débil	Recuento	10	0	0	10
		% del total	11,6%	0,0%	0,0%	11,6%
	Moderada	Recuento	2	31	7	40
		% del total	2,3%	36,0%	8,1%	46,5%
	Fuerte	Recuento	1	5	30	36
		% del total	1,2%	5,8%	34,9%	41,9%
Total		Recuento	13	36	37	86
		% del total	15,1%	41,9%	43,0%	100,0%



*Figura 3. Distribución de los niveles de liderazgo directivo y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

En la tabla 11 y figura 3 se observa que la mayoría de los encuestados 36% perciben que el liderazgo del directivo es de nivel Moderado, estos mismos docentes opinan que el Clima Institucional es Relativo; asimismo se observa que un 34,9% opina que el liderazgo del directivo es Fuerte, ellos perciben que el clima institucional es Positivo, sin embargo existe un 11,6% que percibe que el liderazgo del directivo es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel negativo, en consecuencia se determina que en la institución educativa Fe y Alegría N° 25 predomina el Nivel Moderado del Liderazgo del directivo mientras que el Clima Institucional es relativo.

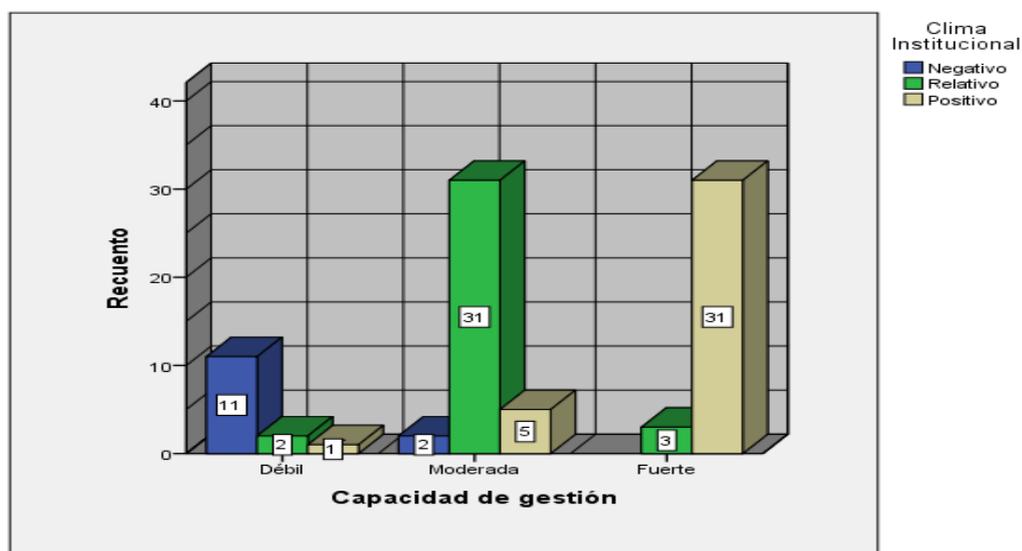
### Análisis de las relaciones de acuerdo al objetivo específico 1

En la siguiente tabla se expone los resultados en función al objetivo específico del estudio respecto a las relaciones entre la capacidad de gestión y el clima institucional.

Tabla 12

*Distribución de los niveles de la capacidad de gestión y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

		Clima Institucional			Total	
		Negativo	Relativo	Positivo		
Capacidad de gestión	Débil	Recuento	11	2	1	14
		% del total	12,8%	2,3%	1,2%	16,3%
	Moderada	Recuento	2	31	5	38
		% del total	2,3%	36,0%	5,8%	44,2%
	Fuerte	Recuento	0	3	31	34
		% del total	0,0%	3,5%	36,0%	39,5%
Total		Recuento	13	36	37	86
		% del total	15,1%	41,9%	43,0%	100,0%



*Figura 4.* Distribución de los niveles de las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.

En la tabla 12 y figura 4 se observa que la mayoría de los encuestados 36% perciben que la capacidad de gestión es de nivel Moderada, estos mismos docentes opinan que el Clima Institucional es Relativo; asimismo se observa que otro 36% opina que la capacidad de gestión es Fuerte, ellos perciben que el clima

institucional es Positivo, sin embargo existe un 12,8% que percibe que la capacidad de gestión es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel negativo, en consecuencia se determina que en la institución educativa Fe y Alegría N° 25 predomina el Nivel Moderado de la capacidad de gestión mientras que el Clima Institucional es relativo.

### **Análisis de las relaciones de acuerdo al objetivo específico 2**

En la siguiente tabla se exponen los resultados en función al objetivo específico 2 del estudio respecto a las relaciones entre las relaciones humanas y el clima institucional.

Tabla 13

*Distribución de los niveles las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

Tabla de contingencia Relaciones humanas \* Clima Institucional

		Clima Institucional			Total	
		Negativo	Relativo	Positivo		
Relaciones humanas	Débil	Recuento	12	0	0	12
		% del total	14,0%	0,0%	0,0%	14,0%
	Moderada	Recuento	1	29	7	37
		% del total	1,2%	33,7%	8,1%	43,0%
	Fuerte	Recuento	0	7	30	37
		% del total	0,0%	8,1%	34,9%	43,0%
Total		Recuento	13	36	37	86
		% del total	15,1%	41,9%	43,0%	100,0%

En la tabla 13 y figura 5 se observa que la mayoría de los encuestados 33,7% perciben que las relaciones humanas es de nivel Moderada, estos mismos docentes opinan que el Clima Institucional es Relativo; asimismo se observa que el 34,9% opina que las relaciones humanas es Fuerte, ellos perciben que el clima institucional es Positivo, sin embargo existe un 14% que percibe que las relaciones humanas es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel negativo, en consecuencia se determina que en la institución educativa Fe y Alegría N° 25 predomina el Nivel Fuerte de las relaciones humanas del liderazgo del directivo mientras que el Clima Institucional es positivo.

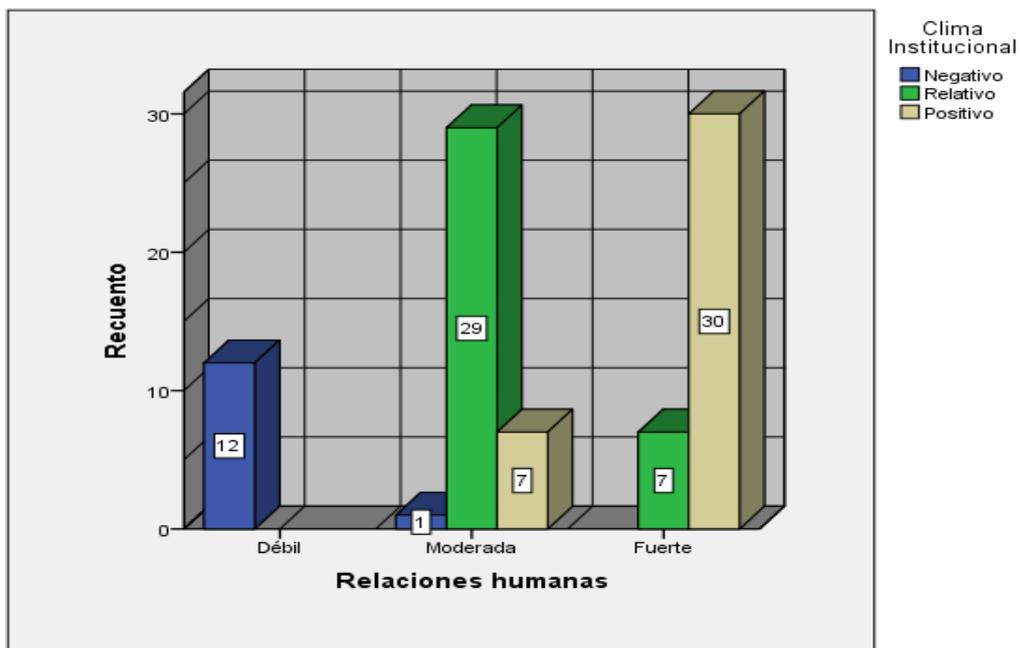


Figura 5. Distribución de los niveles las relaciones humanas y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.

### Análisis de las relaciones de acuerdo al objetivo específico 3

En la siguiente tabla se exponen los resultados en función al objetivo específico 3 del estudio respecto a las relaciones entre la comunicación y el clima institucional.

Tabla 14

*Distribución de los niveles de la comunicación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

Tabla de contingencia Comunicación \* Clima Institucional

	Clima Institucional	Total
--	---------------------	-------

			Negativo	Relativo	Positivo	
Comunicación	Débil	Recuento	7	1	2	10
		% del total	8,1%	1,2%	2,3%	11,6%
	Moderada	Recuento	5	28	5	38
		% del total	5,8%	32,6%	5,8%	44,2%
	Fuerte	Recuento	1	7	30	38
		% del total	1,2%	8,1%	34,9%	44,2%
Total	Recuento	13	36	37	86	
	% del total	15,1%	41,9%	43,0%	100,0%	

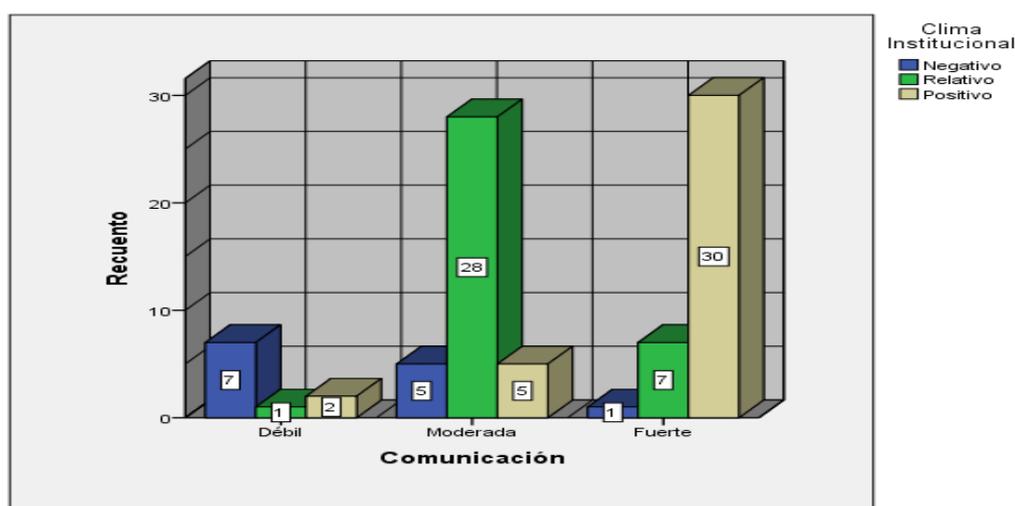


Figura 6. Distribución de los niveles de la comunicación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.

En la tabla 14 y figura 6 se observa que la mayoría de los encuestados 32,6% perciben que la comunicación es de nivel Moderada, estos mismos docentes opinan que el Clima Institucional es Relativo; asimismo se observa que el 34,9% opina que comunicación es Fuerte, ellos perciben que el clima institucional es Positivo, sin embargo existe un 8,1% que percibe que la comunicación es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel negativo, en consecuencia se determina que en la institución educativa Fe y Alegría N° 25 predomina el Nivel Fuerte de la comunicación del liderazgo del directivo mientras que el Clima Institucional es positivo.

#### **Análisis de las relaciones de acuerdo al objetivo específico 4**

En la siguiente tabla se expone los resultados en función al objetivo específico 4 del estudio respecto a las relaciones entre la motivación y el clima institucional.

En la tabla 15 y figura 7 se observa que la mayoría de los encuestados 33,7% perciben que la motivación es de nivel Moderada, estos mismos docentes opinan que el Clima Institucional es Relativo; asimismo se observa que el 34,9% opina que la motivación es Fuerte, ellos perciben que el clima institucional es Positivo, sin embargo existe un 11,6% que percibe que la motivación es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel negativo, en consecuencia se determina que en la institución educativa Fe y Alegría N° 25 predomina el Nivel Fuerte de la motivación del liderazgo del directivo mientras que el Clima Institucional es positivo.

Tabla 15

*Distribución de los niveles de la motivación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.*

Tabla de contingencia Motivación del líder \* Clima Institucional

		Clima Institucional			Total	
		Negativo	Relativo	Positivo		
Motivación del líder	Débil	Recuento	10	0	0	10
		% del total	11,6%	0,0%	0,0%	11,6%
	Moderada	Recuento	3	29	7	39
		% del total	3,5%	33,7%	8,1%	45,3%
	Fuerte	Recuento	0	7	30	37
		% del total	0,0%	8,1%	34,9%	43,0%
Total		Recuento	13	36	37	86
		% del total	15,1%	41,9%	43,0%	100,0%

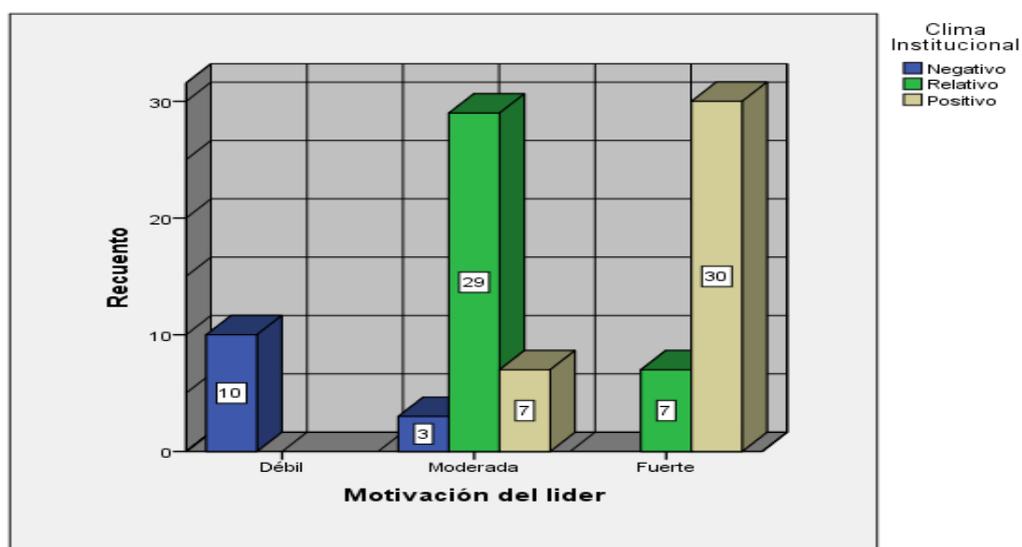


Figura 7. Distribución de los niveles de la motivación y clima institucional según los encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25.

### 3.2. Prueba de hipótesis

En la prueba de normalidad se estableció que se hará uso del índice de correlación de rho Spearman para determinar el grado de relación entre las variables a efectos de contrastar las hipótesis.

#### C. Prueba Estadística.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

$$\text{Spearman: } \left\{ r_{xy} / 0.5 \leq r_{xy} \leq 1 \right\}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

#### Hipótesis general

Ho. No Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

Hi. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

#### E. Resultado

Tabla 16

*Coeficiente de correlación Rho Spearman entre Liderazgo del directivo y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25*

		Liderazgo del directivo	Clima Institucional
Rho Spearman	de	1,000	,755**
	Liderazgo del directivo		
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86
	Clima	Coeficiente de	,755**
			1,000

Institucional	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	86	86

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

En la tabla 16 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,755 con un valor p= ,000 menor al nivel p= ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

### Hipótesis Específica 1.

$$\text{Spearman: } \rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Ho.** No Existe relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

**Hi.** Existe relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

Tabla 17

*Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la capacidad de gestión y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25*

	Capacidad de gestión	Coeficiente de correlación	Capacidad de gestión	Clima Institucional
Rho de Spearman	Capacidad de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000

	N	86	86
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,814**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	86	86

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

En la tabla 17 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,814 con un valor p= ,000 menor al nivel p= ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre la capacidad de gestión del liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

### Hipótesis específica 2.

$$\text{Spearman: } \rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Ho.** No Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

**Hi.** Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

Tabla 18

*Coeficiente de correlación Rho Spearman entre las relaciones humanas y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25*

		Relaciones humanas	Clima Institucional
Rho de <u>Relaciones</u>	Coeficiente de	1,000	,781**

Spearman	humanas	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Clima	Coeficiente de	,781**	1,000
	Institucional	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

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

En la tabla 18 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,781 con un valor p= ,000 menor al nivel p= ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre las relaciones humanas del liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

### Hipótesis específica 3.

$$\text{Spearman: } \rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Ho.** No Existe relación directa y significativa entre la comunicación y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05

**Hi.** Existe relación directa y significativa entre la comunicación y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

Tabla 19

*Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la comunicación y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25*

<u>Comunicación</u>	Clima
---------------------	-------

				Institucional
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,746**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,746**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

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

En la tabla 19 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,746 con un valor p= ,000 menor al nivel p= ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre la comunicación del liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

#### Hipótesis específica 4

$$\text{Spearman: } \rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Ho.** No Existe relación directa y significativa entre la motivación y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05

**Hi.** Existe relación directa y significativa entre la motivación y el clima institucional según los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05.

Tabla 20

*Coeficiente de correlación Rho Spearman entre la motivación y Clima institucional según encuestados de la IE Fe y Alegría N° 25*

	Motivación	Clima
--	------------	-------

				del líder	Institucional
Rho Spearman	de	Motivación del líder	Coeficiente de correlación	de	1,000
			Sig. (bilateral)		,761**
			N		,000
		Clima Institucional	Coeficiente de correlación	de	,761**
			Sig. (bilateral)		1,000
			N		,000
					86
					86

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

En la tabla 20 se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,761 con un valor  $p=$  ,000 menor al nivel  $p=$  ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre la motivación del liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2016.

## **IV. Discusión**

Al iniciar el estudio se consideró que en muchas instituciones educativas para llegar a un nivel donde los trabajadores tanto profesores como personal administrativo alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador, mejorando el liderazgo del directivo de la Institución e incrementando la mejor enseñanza y el clima laboral, así se encontró un coeficiente de correlación de  $r=0.755$ , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), se acepta la hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05. Dicho resultado confirma lo encontrado por Aguado (2012) quien concluyó que Existe un nivel aceptable de clima organizacional así como de la dimensión estructura según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Asimismo se considera importante explicar en función al trabajo de Corona (2011) quien encontró una alta correlación entre liderazgo autoritario y clima organizacional explotador ( $r= 0,76$ ), pero hubo una correlación moderada entre liderazgo democrático y clima organizacional participativo ( $r= 0,51$ ), también Pérez (2013), demostró que esta gestión del clima deberá realizarlo con mayor empeño, si se desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol laboral, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. Mosquera (2011), señala que el fortalecimiento de la participación del personal administrativo y de la comunidad, la toma decisiones compartidas, entre otros, caracterizan a una organización.

Siguiendo el análisis se encontró un coeficiente de correlación de  $r=0,814$ , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), se acepta la hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y El clima institucional. Desde el punto de vista de éste resultado se precisa que Pérez (2010) Borja y Gaibor, (2014) consideran la gestión, la forma de capacidad de gestión así como la concepción de funcionabilidad de los docentes en materia pedagógica y de aprendizaje organizacional así como Jaramillo (2014) quien demostró que existen muchos obstáculos que no permiten desarrollar con óptimos resultados el trabajo del directivo, tales como son: deficiente percepción salarial,

exceso de tareas administrativas, realización de reuniones pocas operativas y falta de clasificación de las tareas para el desempeño de la función directiva.

Del mismo modo se halló un coeficiente de correlación de  $r=0,781$ , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), se acepta la hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05. En concordancia con la conclusión de Lozado (2013) quien determinó que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar, asimismo coincide con Albañil (2015) quien concluyó 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, asimismo Mendoza (2011) demuestra que existe relación moderada sustentando que a mayor capacidad organizativa mejor será el desempeño docente, en la misma línea Pérez (2012) concluyó que la relación es media y positiva, resultado que se repite entre las variables nivel de confianza y desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla, también Mendoza (2011) determinó que el clima organizacional influye en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje de la institución.

A la luz de los resultados anteriores se encontró, un coeficiente de correlación de  $r=0.746$ , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), se acepta la hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre la comunicación y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05 asimismo, se explica que la variable comunicación depende de la variable clima institucional. Dicho resultado explica las conclusiones de Fernández (2012) quien determinó que existe una relación positiva entre el estilo gerencial predominante y la comunicación, del mismo modo se coincide con el trabajo de Gamarra (2014) quien encontró importantes las prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable, asimismo Hartog (2015) señala que el 27,5% de los encuestados aprecia como muy bajo, bajo o regular el clima que se vive entre el personal

administrativo y, además, el 35% percibe como bajo o regular la contribución del personal administrativo a la configuración de un clima laboral institucional adecuado. Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, son la comunicación y la confianza.

En la tabla se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,761 con un valor  $p=$  ,000 menor al nivel  $p=$  ,05, por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre la motivación del liderazgo del directivo y el clima institucional, en ese respecto se sustenta con la conclusión de Martínez y Vilcapoma (2014) quienes señalan que: “El Clima organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño de los Docentes en las Instituciones Educativas “Lucie Rynning” “María Parado de Bellido” y “Esther Cáceres” del distrito del Rímac – UGEL N° 02,

en el año 2013 también Saravia (2015) 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 institución, donde encamina a todos los miembros de la plana docente y alumnos, ya que es su responsabilidad lograr el desarrollo óptimo en la institución, asimismo Zamora (2011) determinó que en el área educativa la cultura organizacional está en proceso de fortalecimiento y depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejercen, para alcanzar la misión y la visión institucional.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Se determina que existe relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, se probó la hipótesis general con un coeficiente de correlación de  $r=0.755$  , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmándose que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05 – Según esta conclusión la percepción que tenga cada individuo de una organización en este caso, una institución educativa, dependerá de las condiciones sociales, administrativas, sus creencias y actitud determinando en él su comportamiento el cual se manifestará en sus labores dentro de la institución.

**Segunda:** Con los datos de la Tabla 14, se establece que existe relación entre la capacidad de gestión y El clima institucional, se probó la hipótesis específica 1 con un coeficiente de correlación de  $r=0.814$ , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmando que Existe relación directa y significativa entre la capacidad de gestión y El clima institucional. Finalmente se considera que la capacidad de gestión es uno de las estrategias vitales para las organizaciones, aunque no siempre es muy reconocido por muchas gerencias actuales.

**Tercera:** Se concluye que las relaciones humanas están relacionadas con El clima institucional, se probó la hipótesis específica 2 con un coeficiente de correlación de  $r=0.781$ , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmando que Existe relación directa y significativa entre el sistema de comunicación y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05, asimismo se concluye que el liderazgo del directivo "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización.

**Cuarta:** Se estableció que existe relación entre la comunicación y El clima institucional, se probó la hipótesis específica 3 con un coeficiente de correlación de  $r=0.757$ , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmándose que Existe relación directa y significativa entre la comunicación y El clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05, al respecto se presenta que

las acciones positivas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un mismo ambiente, y tienen repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, así como en las relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes que son los padres de familia e incluso con la familia

**Quinta:** Se encontró relación entre la motivación del líder con el clima institucional, lo que indica que las implicaciones y apoyo sistemático del líder determina la condición del ambiente laboral lo que se traduce en un clima adecuado para el ejercicio de sus funciones, por tanto, mejora el aprendizaje y el desempeño de los docentes.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A los directivos de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05, deben tener presente que el clima institucional es muy importante, ya que se relaciona directamente para lograr una adecuada convivencia institucional, asimismo implica el mejoramiento institucional, la generación de espacios adecuados y por ende contribuye al cambio de la sociedad dentro de un contexto de desarrollo humano y social.

**Segunda:** A los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05, se recomienda tomar en cuenta los estudios sobre desarrollo institucional y Convivencia institucional que indican que deben considerar la adquisición de competencias de comunicación, la Eficiencia se relaciona significativamente con la convivencia institucional lo cual produce una percepción adecuada como se ha corroborado en el presente estudio mediante las respuestas de los encuestados en los respectivos instrumentos.

**Tercera:** A los directivos de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05, deben tomar en cuenta mejoras en El clima institucional dado que esto brinda satisfacción, además, esto no solamente tiende a mejorar la calidad y en consecuencia la imagen institucional y el crecimiento sostenido, consolidándose como una institución líder y consecuentemente en una organización con calidad educativa.

**Cuarta:** A los trabajadores en general, se recomienda que deben prestar especial cuidado en la conformación de los representantes de la institución, ya que esto se relaciona directamente con la calidad de educación al servicio de la sociedad , ante ello deben formular un Plan estratégico a largo plazo.

## **VII. Referencias**

- Aguado, P. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Albañil, M. (2015). *El Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura.
- Almeyda, O. (2009). *Administración de la gestión escolar*. Lima: Mantaro
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Borja, L., y Gaibor, F. (2014). *El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2012-2013*. (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Bolívar. Caracas.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Colombia: Bogotá: Editorial Pearson
- Castro, P. (2003). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Paideia*, 29, 15-43.
- Cerquera, R. (2013), *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Klumers.
- Corona, G. (2011). *Influencia de liderazgo sobre el clima organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad de Nuevo León. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Colombia, Santa Fe: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, D. (2012). *Relación entre el Estilo Gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Alta Gracia de Orituco de la 3° Etapa y el Clima Institucional de dichas Instituciones, Aragua*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta. Caracas.
- Chiang, F., Núñez, P., y Rodrigo, H. (2010). *Las organizaciones. Comportamientos, estructura, procesos*. Décima edición. Santiago de Chile: Ed. McGraw Hill Interamericana.

- Cuevas, P. (2010). *Clima organizacional*. En psicología del trabajo para las relaciones laborales de Carlos Guillén Gestoso (cood.) y Rocío Gil Bozal. 1ª ed. En español. Madrid: Ed. McGraw Hill-Interamericana.
- Da Silva, M. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias*. Tercera reimpresión. México DF: Ed. Trillas.
- Dorta, T. (2007). Ocho elementos importantes del Clima Institucional. 11ª. Edición. Ed. McGraw Hill Interamericana
- Foladori, J. (2011). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. 3ª ed. México DF: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Freire, S. (2007). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
- García, B., e Ibarra, L. (2012). *Informe de progreso educativo, Perú 2010*. Lima: PREAL y GRADE.
- Gamarra, B. (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). Universidad César Vallejo. Lima.
- Gento, M., y Cortés, A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Perú: Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- Gómez, R. (2011). *Relaciones entre El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas. España, Madrid: Servicios editoriales S.L.
- Goncalves, F. (1997). *Estudio Importancia del Clima en las Organizaciones*. México, Distrito Federal: Ediciones Trillas.
- Hartog, H. (2015). *Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la Institución educativa privada Santa Margarita – Surco –Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. México: A & M University Southern Methodist University.

- Jaramillo, M. (2014). *El director escolar, necesidades de formación para un desempeño escolar*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma de Barcelona.
- James, R., y Lindsey, N. (2008). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 1-9.
- Leithwood, K. (2009). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement; University of Minnesota.
- Leiva, K. (2011). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En *Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo* (pp. 94-106). México: Ediciones Castillo.
- Lozado, J. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Martínez, C., y Vilcapoma, L. (2014). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas “Lucie Rynning” “María Parado de Bellido” y “Esther Cáceres” del distrito del Rímac – UGEL N° 02 – 2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Mejía, E. (2007). *Metodología de diseños en la investigación científica*. Perú: Lima Editorial Visión Universitaria.
- Mendoza, E. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 – Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Mendoza, N. (2011). *Clima Institucional y Organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.
- Minedu, (2015) Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos. Resolución Ministerial 168-2002-ED, 14 de marzo del 2015. En Normas Legales 7935. *Diario Oficial El Peruano*. Congreso de la República.

- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia, Bogotá: Magisterio Ediciones Especiales
- Mosquera, P. (2011). *Clima organizacional y Actitudes del Personal Administrativo de la Empresa Ecopetrol*. (Tesis de maestría). Universidad Privada Santo Tomás. Colombia.
- Murillo, J. (2008). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*, 14(2), 389-409.
- Not, P. (2001). *Dimensiones del clima Organizacional*. Disponible en <http://www:/terra.commx/rjaguado/idneti.html>. Visitado el 18/08/2016. 22.19.26 pm
- Nusche, U. (2009). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2010). *PISA 2009 results: what students know and can do*. Recuperado de <<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2016keyfindings.htm>>.
- Pérez, S. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Pérez, M. (2013). *Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Caracas, Venezuela.
- Real Academia de la Lengua Española (2001) como “la dirección de un grupo social”; por otra parte, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) lo define como:
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Ciudad de México. Editorial Prentice-Hall.
- Saravia, W. (2015). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.
- Suarez, G. (2014). *Desarrollo Organizacional*. Mc. Graw Hill Interamericana Editores, México. Disponible en <http://www>.

cosaslibres.com/search/pdf/...guizar-desarrollo-organizacional/3 ...html.  
Visitado el 30/07/2016. 20.12.46 pm.

Villar, E. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago: Orealc-Unesco.

Zamora, D. (2011). *Liderazgo y cultura organizacional*. (Tesis de maestría).  
Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz.

## **Anexos**

**Apéndice A: Matriz de consistencia**  
**Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones e indicadores																																																													
<p><b>1.4.1. Problema general</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?</p> <p><b>1.4.2. Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016?</p>	<p><b>1.6.1. Objetivo general</b> Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p><b>1.5.1. Hipótesis general</b> Existe relación positiva y significativa entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo directivo</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Dimensiones</th> <th style="text-align: left;">Indicadores</th> <th style="text-align: left;">Ítems</th> <th style="text-align: left;">Escala</th> <th style="text-align: left;">Nivel Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Capacidad de gestión</b></td> <td>Capacidad administrativa</td> <td>1, 2</td> <td>Cuestionario con escala</td> <td>Fuerte 88 - 120</td> </tr> <tr> <td>Organización del trabajo</td> <td>3, 4</td> <td>Likert</td> <td>Moderado 56 - 87</td> </tr> <tr> <td>Articulación estratégica</td> <td>5, 6</td> <td>1. Nunca</td> <td>Débil 24 - 55</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Relaciones humanas</b></td> <td>Nivel de empatía</td> <td>7, 8</td> <td>2. Casi nunca</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Interacción entre pares</td> <td>9, 10</td> <td>3. a Veces</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fomento de relaciones</td> <td>11, 12</td> <td>4. Casi siempre</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Comunicación</b></td> <td>Transparencia comunicativa</td> <td>13, 14</td> <td>5. siempre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asertividad comunicativa</td> <td>15, 16</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pertinencia comunicacional</td> <td>17, 18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Motivación</b></td> <td>Seguridad de funciones</td> <td>19, 20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compromiso laboral</td> <td>21, 22</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desarrollo personal</td> <td>23, 24</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango	<b>Capacidad de gestión</b>	Capacidad administrativa	1, 2	Cuestionario con escala	Fuerte 88 - 120	Organización del trabajo	3, 4	Likert	Moderado 56 - 87	Articulación estratégica	5, 6	1. Nunca	Débil 24 - 55	<b>Relaciones humanas</b>	Nivel de empatía	7, 8	2. Casi nunca		Interacción entre pares	9, 10	3. a Veces		Fomento de relaciones	11, 12	4. Casi siempre		<b>Comunicación</b>	Transparencia comunicativa	13, 14	5. siempre		Asertividad comunicativa	15, 16			Pertinencia comunicacional	17, 18			<b>Motivación</b>	Seguridad de funciones	19, 20			Compromiso laboral	21, 22			Desarrollo personal	23, 24		
	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango																																																											
	<b>Capacidad de gestión</b>	Capacidad administrativa	1, 2	Cuestionario con escala	Fuerte 88 - 120																																																											
		Organización del trabajo	3, 4	Likert	Moderado 56 - 87																																																											
		Articulación estratégica	5, 6	1. Nunca	Débil 24 - 55																																																											
<b>Relaciones humanas</b>	Nivel de empatía	7, 8	2. Casi nunca																																																													
	Interacción entre pares	9, 10	3. a Veces																																																													
	Fomento de relaciones	11, 12	4. Casi siempre																																																													
<b>Comunicación</b>	Transparencia comunicativa	13, 14	5. siempre																																																													
	Asertividad comunicativa	15, 16																																																														
	Pertinencia comunicacional	17, 18																																																														
<b>Motivación</b>	Seguridad de funciones	19, 20																																																														
	Compromiso laboral	21, 22																																																														
	Desarrollo personal	23, 24																																																														
	<p><b>1.6.2. Objetivos específicos</b> Determinar la relación que existe entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p><b>1.5.2. Hipótesis específicos</b> Existe relación positiva y significativa entre la capacidad de gestión del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p><b>Variable 2: Clima Institucional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Dimensiones</th> <th style="text-align: left;">Indicadores</th> <th style="text-align: left;">Ítems</th> <th style="text-align: left;">Escala</th> <th style="text-align: left;">Nivel Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Identidad institucional</b></td> <td>Compromiso de gestión</td> <td>1, 2</td> <td>Cuestionario con escala</td> <td>Positivo 88 - 120</td> </tr> <tr> <td>Compromiso personal</td> <td>3, 4</td> <td>Likert</td> <td>Relativo 56 - 87</td> </tr> <tr> <td>Nivel de desempeño</td> <td>5, 6</td> <td>1. Nunca</td> <td>Negativo 24 - 55</td> </tr> <tr> <td rowspan="2"><b>Relaciones interpersonales</b></td> <td>Comunicación</td> <td>7, 8</td> <td>2. Casi nunca</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empatía</td> <td>9, 10</td> <td>3. a Veces</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Trabajo equipo</b></td> <td>Organización grupal</td> <td>11, 12</td> <td>4. Casi siempre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organización del trabajo</td> <td>13, 14</td> <td>5. siempre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Integración de ideas</td> <td>15, 16</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4"><b>Normas convivencia</b></td> <td>Distribución de funciones</td> <td>17, 18</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto al reglamento</td> <td>19, 20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Efectividad del cumplimiento de las características institucionales</td> <td>21, 22</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Integración social</td> <td>23, 24</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango	<b>Identidad institucional</b>	Compromiso de gestión	1, 2	Cuestionario con escala	Positivo 88 - 120	Compromiso personal	3, 4	Likert	Relativo 56 - 87	Nivel de desempeño	5, 6	1. Nunca	Negativo 24 - 55	<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación	7, 8	2. Casi nunca		Empatía	9, 10	3. a Veces		<b>Trabajo equipo</b>	Organización grupal	11, 12	4. Casi siempre		Organización del trabajo	13, 14	5. siempre		Integración de ideas	15, 16			<b>Normas convivencia</b>	Distribución de funciones	17, 18			Respeto al reglamento	19, 20			Efectividad del cumplimiento de las características institucionales	21, 22			Integración social	23, 24		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango																																																												
<b>Identidad institucional</b>	Compromiso de gestión	1, 2	Cuestionario con escala	Positivo 88 - 120																																																												
	Compromiso personal	3, 4	Likert	Relativo 56 - 87																																																												
	Nivel de desempeño	5, 6	1. Nunca	Negativo 24 - 55																																																												
<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación	7, 8	2. Casi nunca																																																													
	Empatía	9, 10	3. a Veces																																																													
<b>Trabajo equipo</b>	Organización grupal	11, 12	4. Casi siempre																																																													
	Organización del trabajo	13, 14	5. siempre																																																													
	Integración de ideas	15, 16																																																														
<b>Normas convivencia</b>	Distribución de funciones	17, 18																																																														
	Respeto al reglamento	19, 20																																																														
	Efectividad del cumplimiento de las características institucionales	21, 22																																																														
	Integración social	23, 24																																																														
	<p>Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p>Existe relación positiva y significativa entre las relaciones humanas del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>																																																														
	<p>Determinar la relación que existe entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p>Existe relación positiva y significativa entre la comunicación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>																																																														
	<p>Determinar la relación que existe entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>	<p>Existe relación positiva y significativa entre la motivación del Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016</p>																																																														

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística de análisis														
<p>Investigación Básica</p> <p>En concordancia con Bisquerra (2004) se asume el tipo de investigación básica ya que solo trata de analizar las variables desde su aspecto teórico puesta frente a la realidad, es decir para buscar la contratación de la hipótesis</p> <p>Diseño No Experimental – Transversal – Correlacional</p> <p>Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) es una investigación no experimental en la medida que las variables se analizan tal y como están en su naturaleza, sin buscar manipular sus características, asimismo, es investigación transversal dado que los datos se recolectan en un solo momento, también es correlacional ya que se buscó establecer las relaciones entre el liderazgo del director y el Clima institucional.</p> <p>El diseño se resume en el siguiente gráfico:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --- Ox     M --- r     M --- Oy         </pre> </div> <p>Dónde:  M = Es la muestra de estudio.  Ox = Liderazgo del director.  Oy = Clima institucional.  r = Es el índice de correlación entre las variables  m = es la muestra de estudio</p>	<p><b>Población.</b>  Se determina que para este estudio, se debe contar con la totalidad de docentes integrantes de la institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho, que son un total de 111 docentes.</p> <p><b>Muestra.</b>  Según Hernández, (2010, p. 175) la muestra es un subgrupo de la población previamente delimitada. El elegir el tipo de muestra depende de los objetivos de estudio y del esquema de investigación. El tamaño de la muestra fue 86 docentes, obtenida por fórmula estadística.</p> <p>Tabla 4  <i>Distribución de la muestra de estudio</i></p> <table border="1" data-bbox="638 730 1106 879"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Grupo de Estudio</th> <th colspan="2">Población</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>Varón</th> <th>Mujer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesores</td> <td>40</td> <td>46</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>46</td> <td>86</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Nota:</i> Registro de personal de la IE Fe y Alegría N° 25 en SJL.</p> <p><b>Muestreo.</b>  El muestreo empleado fue probabilístico, aleatorio simple. Al respecto (Hernández et. al. 2010, p. 176) menciona que “en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos”.</p>	Grupo de Estudio	Población		Total	Varón	Mujer	Profesores	40	46	86	Total	40	46	86	<p>Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta según Sánchez (2002), esta técnica consiste en la interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas en este caso a, Docentes, personal Administrativo de la mencionada institución.</p> <p>Los instrumentos fueron adaptados desde la operacionalización de variables, así como del instrumento de Nusche (2009), para la toma de resultados</p> <p><b>Instrumento: Cuestionario de Liderazgo del directivo</b>  El instrumento se elaboró tomando como base el cuestionario multidimensional Así mismo plantea que a los directores se les evalúa con mayor frecuencia con respecto a su logro de objetivos predeterminados financieros y relacionados con el programa, así mismo como a la calidad profesional general de su desempeño. (Nusche, 2009, p. 181), usado por una década para medir el nivel de desarrollo logrado en función a las directivas del líder.</p> <p><b>Instrumento de clima institucional</b>  La percepción del clima se analiza desde la condición teórica propuestas por Gómez (2011), que promueve las dimensiones a saber: <b>Identidad institucional, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Normas de convivencia</b>; es necesario recordar que estas dimensiones constituyen un marco de referencia para el ambiente institucional educativo. Para este estudio considerando la problemática se analiza las dimensiones</p>	<p>Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales. Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando, además del software señalado anteriormente, una computadora de última generación.</p> <p>Prueba de correlación.  La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman. El estadístico <math>\rho</math> viene dado por la expresión:</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.</p> <p><b>Nivel de significación</b>  Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.</p>
Grupo de Estudio	Población		Total														
	Varón	Mujer															
Profesores	40	46	86														
Total	40	46	86														

### Apéndice B: Matriz de operacionalización de variables

#### Variable 1: Liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango
<b>Capacidad de gestión</b>	Capacidad administrativa	Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control	Cuestionario con escala Likert  1. Nunca 2. Casi nunca 3. a Veces 4. Casi siempre 5. siempre	Fuerte 88 - 120 Moderado 56 - 87 Débil 24 - 55
		La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas		
	Organización del trabajo	La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.		
		El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia		
	Articulación estratégica	La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada		
		Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz		
<b>Relaciones humanas</b>	Nivel de empatía	El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal		
		El liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado		
	Interacción entre pares	El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados		
		El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal		
	Fomento de relaciones	El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos		
		Existe un buen clima organizacional en la institución educativa		
<b>Comunicación</b>	Transparencia comunicativa	El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías		
		El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta		
	Asertividad comunicativa	Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo		
		Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas		
	Pertinencia comunicacional	El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.		
		El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado		

<b>Motivación</b>	Seguridad de funciones	El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño		
		El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución		
	Compromiso laboral	Da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización		
		Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad		
	Desarrollo personal	Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios		
		Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI		

**Variable 2: Clima Institucional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel Rango</b>
<b>Identidad institucional</b>	Compromiso de gestión	Se identifica y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la I.E.	Cuestionario con escala Likert  1. Nunca 2. Casi nunca 3. a Veces 4. Casi siempre 5. siempre	Positivo 88 - 120 Relativo 56 - 87 Negativo 24 - 55
		Se siente comprometido con la labor académica realizada en la I.E.		
	Compromiso personal	Siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la I.E.		
		Participa en las actividades académicas que promueve la I.E		
	Nivel de desempeño de	Fomenta la identidad institucional en sus alumnas a través de la práctica pedagógica cotidiana.		
		Se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su I.E.		
<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación	El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido, claro y preciso de tal manera que permiten coordinar las labores educativas.		
		El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la Institución Educativa.		
	Empatía	El grado de confianza de unos hacia otros permite ver grupos interrelacionados que comparten las mismas metas.		
		Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.		
	Organización grupal	Los directivos promueven el desarrollo de la organización de la institución.		
		Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.		
<b>Trabajo en equipo</b>	Organización del trabajo	Los docentes asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad		
		Se siente competente cuando aplica sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas.		
	Integración de ideas	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza como parte de un equipo docente o en su área curricular.		
		Comparte la información que tiene con sus colegas o se guarda solo para usted.		
	Distribución de funciones	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo al realizar una labor de responsabilidad compartida.		
		Cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo reconocemos que nos equivocamos y asumimos las observaciones al respecto.		
<b>Normas de convivencia</b>	Respeto al reglamento	Se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.		
		Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.		

	Efectividad del cumplimiento	Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.		
		Se respeta el horario de ingresos y salidas del personal docente en la institución educativa.		
	Integración social	Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.		
		Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.		

### Apéndice C:

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO EDUCATIVO.

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>							
1	Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control							
2	La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas							
3	La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.							
4	El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia							
5	La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada							
6	Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz							
	<b>DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal							
8	El liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado							
9	El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados							
10	El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal							
11	El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos							
12	Existe un buen clima organizacional en la institución educativa							
	<b>DIMENSIÓN. COMUNICACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías							
14	El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta							
15	Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo							
16	Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas							
17	El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.							
18	El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado							
	<b>DIMENSIÓN. MOTIVACIÓN DEL LIDER</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño							
20	El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución							
21	Da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización							
22	Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad							
23	Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios							
24	Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI							



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL.**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>							
1	Se identifica y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la I.E.							
2	Se siente comprometido con la labor académica realizada en la I.E.							
3	Siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la I.E.							
4	Participa en las actividades académicas que promueve la I.E.							
5	Fomenta la identidad institucional en sus alumnas a través de la práctica pedagógica cotidiana.							
6	Se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su I.E.							
	<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido, claro y preciso de tal manera que permiten coordinar las labores educativas.							
8	El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la Institución Educativa.							
9	El grado de confianza de unos hacia otros permite ver grupos interrelacionados que comparten las mismas metas.							
10	Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.							
11	Los directivos promueven el desarrollo de la organización de la institución.							
12	Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.							
	<b>DIMENSIÓN. TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Los docentes asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad							
14	Se siente competente cuando aplica sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas.							
15	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza como parte de un equipo docente o en su área curricular.							
16	Comparte la información que tiene con sus colegas o se guarda solo para usted.							
17	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo al realizar una labor de responsabilidad compartida.							
18	Cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo reconocemos que nos equivocamos y asumimos las observaciones al respecto.							
	<b>DIMENSIÓN. NORMAS DE CONVIVENCIA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.							
20	Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.							
21	Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.							
22	Se respeta el horario de ingresos y salidas del personal docente en la institución educativa.							
23	Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.							
24	Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.							

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]        **Aplicable después de corregir** [  ]        **No aplicable** [  ]

.....de.....del 20.....

**Apellidos y nombre s del juez evaluador:** ..... **DNI:**.....

**Especialidad del evaluador:**.....

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## Apéndice D

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado(a) Docente:

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre el liderazgo del directivo y Clima institucional. Para ello recurrimos a tu valiosa colaboración con el objetivo de obtener esta información que será de gran valor para la educación nacional, no dudamos de la veracidad de tus respuestas y desde ya agradecemos tu participación.

## INDICACIONES:

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente.

1 = Nunca

2 = Casi Nunca

3 = A Veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre.

## I. BLOQUE I: LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>					
1	Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control					
2	La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas					
3	La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.					
4	El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia					
5	La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada					
6	Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz					
	<b>DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal					
8	El liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado					
9	El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados					
10	El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal					
11	El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos					
12	Existe un buen clima organizacional en la institución educativa					
	<b>DIMENSIÓN. COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías					
14	El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta					
15	Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo					
16	Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas					

17	El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.					
18	El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado					
<b>DIMENSIÓN. MOTIVACIÓN DEL LIDER</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño					
20	El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución					
21	Da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización					
22	Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad					
23	Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios					
24	Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI					

## BLOQUE II: CLIMA INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>						
1	Se identifica y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la I.E.					
2	Se siente comprometido con la labor académica realizada en la I.E.					
3	Siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la I.E.					
4	Participa en las actividades académicas que promueve la I.E					
5	Fomenta la identidad institucional en sus alumnas a través de la práctica pedagógica cotidiana.					
6	Se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su I.E.					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido, claro y preciso de tal manera que permiten coordinar las labores educativas.					
8	El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la Institución Educativa.					
9	El grado de confianza de unos hacia otros permite ver grupos interrelacionados que comparten las mismas metas.					
10	Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.					
11	Los directivos promueven el desarrollo de la organización de la institución.					
12	Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.					
<b>DIMENSIÓN. TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Los docentes asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad					
14	Se siente competente cuando aplica sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas.					
15	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza como parte de un					

	equipo docente o en su área curricular.					
<b>16</b>	Comparte la información que tiene con sus colegas o se guarda solo para usted.					
<b>17</b>	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo al realizar una labor de responsabilidad compartida.					
<b>18</b>	Cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo reconocemos que nos equivocamos y asumimos las observaciones al respecto.					
	<b>DIMENSIÓN. NORMAS DE CONVIVENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>19</b>	Se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.					
<b>20</b>	Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.					
<b>21</b>	Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.					
<b>22</b>	Se respeta el horario de ingresos y salidas del personal docente en la institución educativa.					
<b>23</b>	Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.					
<b>24</b>	Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.					

### Apéndice E: Base de datos

BASE DE DATOS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO																													
Nº	CAPACIDAD DE GESTIÓN							RELACIONES HUMANAS							COMUNICACIÓN							MOTIVACIÓN DEL LIDER							TOTAL
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ST	X7	X8	X9	X10	X11	X12	ST	X13	X14	X15	X16	X17	X18	ST	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	
1	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
2	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85
3	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
4	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
5	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74
6	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
7	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
8	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
9	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
10	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
11	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
12	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
13	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
14	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
15	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
16	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
17	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
18	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
19	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
20	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
21	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
22	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56
23	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	1	3	4	2	2	4	16	85
24	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15	76
25	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	4	3	4	20	3	4	3	4	3	4	21	3	1	1	2	4	2	13	75
26	3	3	3	3	4	3	19	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	4	16	66
27	3	4	3	4	1	3	18	4	3	4	2	3	4	20	3	4	3	4	2	3	19	2	2	2	3	2	4	15	72
28	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	3	4	4	19	4	3	4	4	4	3	22	3	2	2	3	3	4	17	73
29	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	4	16	72
30	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	4	4	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	2	4	17	76

31	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
32	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85
33	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
34	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
35	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74
36	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
37	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
38	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
39	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
40	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
41	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
42	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
43	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
44	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
45	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
46	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
47	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
48	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
49	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
50	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
51	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
52	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56
53	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	1	3	4	2	2	4	16	85
54	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15	76
55	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	4	3	4	20	3	4	3	4	3	4	21	3	1	1	2	4	2	13	75
56	3	3	3	3	4	3	19	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	4	16	66
57	3	4	3	4	1	3	18	4	3	4	2	3	4	20	3	4	3	4	2	3	19	2	2	2	3	2	4	15	72
58	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	3	4	4	19	4	3	4	4	4	3	22	3	2	2	3	3	4	17	73
59	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	4	16	72
60	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	4	4	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	2	4	17	76
61	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
62	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85
63	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
64	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
65	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74

66	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
67	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
68	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
69	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
70	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
71	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
72	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
73	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
74	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
75	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
76	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
77	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
78	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
79	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
80	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
81	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
82	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56
83	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	1	3	4	2	2	4	16	85
84	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15	76
85	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	4	3	4	20	3	4	3	4	3	4	21	3	1	1	2	4	2	13	75
86	3	3	3	3	4	3	19	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	4	16	66

BASE DE DATOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL																													
Nº	IDENTIDAD INSTITUCIONAL							RELACIONES INTERPERSONALES							TRABAJO EN EQUIPO								NORMAS DE CONVIVENCIA						TOTAL
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ST	X7	X8	X9	X10	X11	X12	ST	X13	X14	X15	X16	X17	X18	ST	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	
1	3	4	3	4	1	3	18	4	3	4	2	3	4	20	3	4	3	4	2	3	19	2	2	2	3	2	4	15	72
2	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	3	4	4	19	4	3	4	4	4	3	22	3	2	2	3	3	4	17	73
3	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	4	16	72
4	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	4	4	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	2	4	17	76
5	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
6	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85
7	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
8	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
9	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74
10	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
11	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
12	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
13	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
14	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
15	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
16	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
17	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
18	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
19	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
20	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
21	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
22	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
23	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
24	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
25	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
26	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56
27	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	1	3	4	2	2	4	16	85
28	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15	76
29	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	4	3	4	20	3	4	3	4	3	4	21	3	1	1	2	4	2	13	75
30	3	3	3	3	4	3	19	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	4	16	66
31	3	4	3	4	1	3	18	4	3	4	2	3	4	20	3	4	3	4	2	3	19	2	2	2	3	2	4	15	72

32	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	3	4	4	19	4	3	4	4	4	3	22	3	2	2	3	3	4	17	73
33	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	4	16	72
34	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	4	4	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	2	4	17	76
35	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
36	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85
37	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
38	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
39	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74
40	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
41	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
42	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
43	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
44	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
45	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
46	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
47	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
48	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
49	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
50	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
51	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
52	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
53	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
54	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
55	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
56	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56
57	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	1	3	4	2	2	4	16	85
58	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15	76
59	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	4	3	4	20	3	4	3	4	3	4	21	3	1	1	2	4	2	13	75
60	3	3	3	3	4	3	19	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	4	16	66
61	3	4	3	4	1	3	18	4	3	4	2	3	4	20	3	4	3	4	2	3	19	2	2	2	3	2	4	15	72
62	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	3	4	4	19	4	3	4	4	4	3	22	3	2	2	3	3	4	17	73
63	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	4	16	72
64	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	4	4	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	3	2	3	2	4	17	76
65	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	4	4	4	23	88
66	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	3	2	3	3	4	18	85

67	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	2	2	3	16	75
68	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	4	2	1	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17	65
69	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	2	4	18	74
70	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	2	2	4	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	79
71	3	4	3	4	2	3	19	3	4	3	1	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	75
72	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	85
73	4	3	3	4	2	2	18	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	2	4	18	3	4	3	3	4	3	20	72
74	3	4	4	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	2	1	15	82
75	3	1	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	4	18	3	2	3	3	2	2	15	4	3	4	2	3	4	20	70
76	3	4	4	4	3	4	22	4	4	2	4	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22	3	2	3	2	4	4	18	82
77	3	4	3	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	2	3	18	76
78	3	4	3	3	4	3	20	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	2	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20	79
79	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	3	2	2	16	83
80	4	4	4	4	1	3	20	3	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	3	1	3	16	67
81	3	3	2	3	2	3	16	1	3	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	4	2	2	4	17	68
82	3	4	3	4	4	4	22	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	3	2	3	16	75
83	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	2	3	4	20	3	3	4	3	3	4	20	4	4	2	4	3	2	19	78
84	4	4	3	4	3	4	22	4	3	4	2	2	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	2	2	3	17	79
85	2	2	3	2	3	3	15	3	3	4	1	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	62
86	3	2	2	3	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	1	3	13	2	1	4	2	2	3	14	56

## **Apéndice F: Artículo científico**

1. **TÍTULO:** “Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho - 2016”.
2. **AUTOR:** Br. Judith Rosario Chaparro Gonzales.
3. **RESUMEN:** La investigación tuvo como objetivo general Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa “Fe y Alegría N° 25” del distrito de San Juan de Lurigancho - 2017. La investigación se desarrolló en el paradigma de investigación cuantitativa, utilizando el tipo de investigación básica que a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010) permite analizar las variables en el marco de la teoría sobre la realidad, asimismo se utilizó el diseño no experimental, transversal de alcance correlacional, para ello, se tomó a la totalidad de docentes de la institución educativa siendo un estudio censal ya que se contó con la totalidad de docentes que son 86 en los tres turnos, a dichos docentes se les aplico dos instrumentos, el primero para medir la percepción sobre el liderazgo del directivo y otro para observar sus percepciones sobre el Clima Institucional, dichos instrumentos fueron validados por el método de criterio de jueces y determinados su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. La investigación concluyó que el liderazgo del directivo está relacionado con el clima institucional, a razón del coeficiente de correlación rho Spearman = ,755 que indica que es una relación positiva de magnitud fuerte y un valor  $p = ,000$  menor al nivel de  $p = ,05$  por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alterna infiriendo que las características del liderazgo del directivo están relacionado con la percepción sobre el nivel del clima institucional.
4. **PALABRAS CLAVE:** Liderazgo directivo – Clima Institucional.
5. **ABSTRACT:** The general objective of the research was to determine the relationship between managerial leadership and institutional climate in the educational institution "Fe y Alegría N ° 25" in the district of San Juan de Lurigancho - 2017. The research was developed in the quantitative research paradigm, using the type of basic research that to say of Hernández, Fernández and Baptista (2010) allows to analyze the variables within the framework of the theory on the reality, also the non-experimental design was

used , Cross-referential scope, for this, it was taken to the totality of teachers of the educational institution being a census study since there were all teachers who are 86 in the three shifts, these teachers were given two instruments, The first one to measure the manager's perception of leadership and another to observe his perceptions about the Institutional Climate, these instruments were validated by the judges criterion method and determined their reliability by the Cronbach Alpha coefficient. The research concluded that managerial leadership is related to institutional climate, due to the correlation coefficient rho Spearman = 755 indicating that it is a positive relation of strong magnitude and a value  $p = ,000$  lower than the level of  $p = ,05$  so the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis is confirmed by inferring that the managerial leadership characteristics are related to the perception on the level of the institutional climate.

6. **KEYWORDS:** Leadership leadership - Institutional climate.
7. **INTRODUCCIÓN:** En la actualidad en el sistema educativo peruano, el tema del liderazgo de los directivos se encuentra en constante discusión ya que se presume que de ellos depende la calidad educativa así como el logro de las metas educacionales propuestos en los lineamientos de política educativa del País, por ello, concordante con esta problemática el Ministerio de Educación en el Marco de la Ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial, ha impulsado el acenso a puestos de directivos mediante concurso público en base a la meritocracia que acredite el performance de cada docente. De ahí que el estudio presento como problemática el desarrollo y avance de la gestión especialmente del directivo considerando que el accionar de ellos depende la calidad del ambiente de trabajo, ya que en una organización educativa, el liderazgo juega un papel particularmente importante, pues en este contexto pedagógico las actuaciones de los directivos tienen doble valor social: uno, el educativo, y otro, el ejemplo, que juntos constituyen un valor añadido del sector educativo. Es en ese sentido que Gento y Cortés (2010) señalan que, los responsables de las instituciones educativas que son los directores deben ejercer el liderazgo de manera natural de este modo pueden guiar al grupo humano hacia una nueva concepción de la gestión educativa de manera que puedan buscar la integración de todos los agentes de la comunidad. En la

actualidad desde la gestión educativa se tiene la perspectiva que el proceso formativo de las instituciones deben estar a cargo de líderes que encaminen la gestión de manera ordenada y participativa de toda la comunidad educativa que en este caso estén centrado en el aprendizaje de los estudiantes quienes deben alcanzar altos niveles de rendimiento. El liderazgo se manifiesta desde la posición jerárquica de los integrantes de la organización, en este caso los responsables de la dirección escolar son los primeros que asumen la responsabilidad de la organización, planificación de las actividades a ser desarrolladas en un tiempo determinado considerando el buen servicio hacia los alumnos (Cerquera, 2013, p. 17). Foladori (2011) señala que el líder debe tener las cualidades necesarias para asumir con claridad la conducción del grupo humano, de este modo conllevar hacia el logro del trabajo encomendado (p. 3). Teniendo en cuenta lo anterior, Leiva (2011) manifiesta que en las instituciones educativas como en las empresas debe denotarse de manera clara que elaborar el diagnóstico es el primer paso fundamental para la consecución de metas, en ella la planificación debe servir para establecer los tiempo en la cual debe traducir en logros escalonadas hasta completar todos los procesos de manera que debe articular la dinámica evolutiva de los cambios que ocurren en el día a día. Murillo (2008) explica la existencia del modelo autocrático, participativo y permisivo en el liderazgo la misma que se interpreta del siguiente modo. (a) Los líderes autocráticos son aquéllos que concentran el poder y toman las decisiones, esperando que sus subordinados ejecuten sus órdenes sin participación alguna. Este tipo de líderes logran decisiones rápidas, ya que no realicen consensos con sus trabajadores, lo cual produce frustración y temor, lo que finaliza en un alto grado de rotación y desmotivación; (b) Los líderes participativos mantienen una autoridad descentralizada, en donde las decisiones son resultado de los acuerdos logrados con base a las sugerencias dadas por los líderes y subordinados; (c) Los líderes permisivos son aquéllos que suelen poner en manos del grupo el proceso de toma de decisiones, desempeñando funciones menores evitando la responsabilidad y el poder. (p. 21). Para Leithwood (2009) “los líderes establecen los objetivos y los resultados deseados, proveen feedback e intercambian las recompensas hacia logros” (p. 47). En el campo educativo se

entiende que este tipo de liderazgo facilita la distribución de tareas, la búsqueda de la participación de todos los miembros de manera colegiada así como resalta la característica de visionario. Además como menciona Bolívar (2010) en el campo educativo se considera que los líderes transformacionales poseen ciertas características como que deben estar inspirados de manera moral, deben ser carismáticos, poseer un sentimiento colectivista que le permita dirigir y motivar a los seguidores para que alcancen los intereses del equipo de trabajo y de la organización sobre sus propios intereses personales y que esto refrende en el contexto de modo que se alcancen las metas establecidas por el pleno de la comunidad educativa. Sin embargo existen algunos factores que implican el distanciamiento entre el orden jerárquico de ahí que el líder tiene grandes detractores porque se convierte en un dictador que solo busca hacer el cumplimiento de las tareas de los trabajadores y esto se origina principalmente por cuatro factores: (a) Las normas se desarrollan de una forma impersonal que provoca que los agentes de la educación se comporten de un modo establecido al verlas como un medio de evitar la incertidumbre; (b) Las decisiones se centralizan; (c) Hay un aislamiento entre los niveles jerárquicos; (d) Se desarrollan relaciones de poder paralelas. (Minedu, 2015, p. 4). James y Lindsey (2008) definen que la capacidad de gestión: es la condición en la cual el líder realiza las acciones en el cumplimiento de las actividades programadas, en ello realiza, la planificación, organización, conducción y evaluación de las acciones institucionales, en el marco pedagógico se involucra en la tarea de generar aprendizajes significativos en todas las áreas del conocimiento y formativas, 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. James y Lindsey (2008) desde el punto de vista práctico define que: Las Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas. Están constituidas por las relaciones externas e internas que desarrolla el ser humano. Pueden darse en forma interpersonal que implica la comunicación entre personas, grupos, o de personas a grupos; así como puede ser relaciones intrapersonales que son las que mantiene el ser humano consigo mismo, referidas a la interioridad de cada uno (p. 37). En 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 (Leiva, 2011, p, 21). Según James y Lindsey (2008) define que “la motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (p. 71). En toda organización compuesta por jefes, y subordinados se encuentra el proceso psicológico o el estado mental de ahí que ser alentado o motivado determina que una persona pueda mejorar sus habilidades y alcanzar objetivos a corto plazo, del mismo modo fortalece el vínculo de las relaciones humanas así como las condiciones de desarrollo de identidad con la organización, algunos psicólogos indican que la motivación hace creer a una persona de sus posibilidades así como de poder realizar actos inimaginables, en las instituciones educativas, el tema de motivación está presente en todo momento, en los docentes para mejorar sus actividades pedagógicas, en los estudiantes en el deseo de superación y en los directivos para alcanzar a desarrollar la institución en el marco de las normas del sistema educativo, esta concepción de motivación está asociado con el crecimiento personal. El clima Institucional es fundamental en el trabajo docente, ya que este se desarrollará de manera sostenida y con los niveles de calidad, siempre y cuando, los agentes educativos interactúen bajo los lineamientos de un clima adecuado y favorable de ahí que la importancia de un ambiente cálido, y familiar facilita la expresión de los niveles de resultado que alcance la organización. Definición conceptual. El clima Institucional es un tema de gran importancia para casi todas las instituciones educativas, desde esta realidad se presume que deben ser el camino para así alcanzar la calidad, del recurso humano. Desde el enfoque de la teoría organizacional Chiavenato, (2007) define que “el clima Institucional es la influencia del medio sobre la motivación de los participantes siendo la condición propia de la organización en la cual se desarrolla las interrelaciones entre las personas así como la sincronía de todos los trabajos a realizar de manera efectiva en la organización”. (p. 87). Para Gómez (2011) el

clima institucional, “es el conjunto de acciones presentadas en una organización en la cual el grado de interrelaciones determinan la condición del ambiente, partiendo de la sensación de seguridad del individuo así como de la confianza y el estado organizacional de la institución” (p. 177). En ese sentido se comprende que la calidad del ambiente es una percepción del ser humano, en la cual se manifiesta la conducta humana, puesto que la organización es material sin embargo la forma como las personas se relacionan y el grado de compenetración hacia los objetivos institucionales son aquellas que permiten alcanzar las características de la organización. Según Suarez (2014) el concepto de clima Institucional surge en Estados Unidos aproximadamente en la década de 1960, a través de los trabajos de Forehand y Von Gilmer (1964) sobre variaciones ambientales y comportamiento Institucionales, desde este enfoque que es la psicología se inició la determinación de las características del clima basado en la condición de la conducta humana. Cuevas (2010) citando a Forehand y Von Gilmer (1964) define el clima como las características propias del ambiente sentido y opinado por quienes conviven en un espacio determinado, de ello se observa el orden, la justicia, equidad y relaciones entre las personas. Respecto a la caracterización del clima Gomes (2011) añade que: El proceso del clima Institucional requiere de conocimientos más avanzados y profundos de la materia, creatividad y síntesis de todas características que componen a cada uno de estas, por lo tanto nos parece importante que el clima Institucional debe ofrecer calidad de vida laboral a todos su integrantes que son parte de la institución y lo más importante darles satisfacciones personales y profesionales con diversos incentivos que ellos puedan lograr de acuerdo a sus capacidades y habilidades. (p. 66). Gómez (2011) considerando el contexto escolar señala que: la identidad institucional es el reflejo de la persona que se compromete para trabajar y alcanzar metas a favor de la organización en ella se observa el denominado convicción para el trabajo, del mismo modo la identidad institucional solo es condición de lealtad y seguridad de si mismo por identificarse como tal. En ese respecto para García e Ibarra (2012, p. 33) “La identidad institucional es considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades socialmente compartidas por los individuos presentes en una

institución”. (p. 16). Por otro lado, Gómez (2011) sostiene que desde el enfoque propuesto se considera que las relaciones interpersonales es determinado por el grupo humano en las cuales intercambias informaciones desde su propia óptica acción que llevan a consensuar en relación a la actividad en la cual deben alcanzar, asimismo las relaciones son dinámicas, abiertas y positivas cuando esta se traduce con acierto, mientras que las relaciones se resquebrajan en consonancia con el nacimiento del conflicto de opinión o de pensamiento sobre la actividad a desarrollar. Asimismo Gómez (2011) indica que el trabajo en equipo se define como la reunión de personas quienes comparten labores de manera articulada con el único fin de poder cumplir los compromisos asumidos. El trabajo en equipo es un grupo pequeño, que realiza una acción coordinada, que contribuyen de manera responsable, conocen sus objetivos y se apoyan mutuamente, orientando todos sus esfuerzos hacia una misma meta. (p. 73). Según el Ministerio de Educación las Normas generales de convivencia presentan características que fomentan el proceso de socialización incurriendo en las siguientes indicadores: (a) No son sancionadoras sino reparadoras; (b) Podrán aplicarse de manera correctiva no coercitiva de modo que se convierta en actos formativos y no perjudiciales; (c) Tipifican el nivel de faltas con acciones de mejoramiento; (d) A Son flexibles de acuerdo a la condición del hecho; (e) Las normas facilitan que cada integrante pueda reconocerse asimismo dentro de sus propias características; (f) Busca la conciliación y la empatía a través de acciones estratégicas que permiten reconoce el conflicto y pedir nuevas oportunidades afianzado sus cualidades personales; (g) establecen los niveles de sanción como formas de participación en recupera credibilidad y confianza. Se planteó el Problema general: ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2017? Luego se formuló la Hipótesis general: Existe relación positiva y significativa entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2017. Y el objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2017.

- 8. METODOLOGÍA:** El presente trabajo de investigación se rige en los parámetros de la metodología de la investigación científica. El enfoque aplicado es el cuantitativo. El tipo de investigación, que depende del objetivo del trabajo, es descriptivo, correlacional: correlacional porque se pretende determinar el grado de relación que hay entre las dos variables de estudio. El diseño de investigación es no experimental, transversal. No experimental porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables (Hernández et al., 2010, p.51). En la población, los sujetos que constituyen las unidades de análisis son la totalidad de los docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho, que en la actualidad son un total de 111 docentes siendo una muestra con las características de opinión homogénea. La Muestra. Según Hernández, (2010, p. 175) la muestra es un subgrupo de la población previamente delimitada. El elegir el tipo de muestra depende de los objetivos de estudio y del esquema de investigación. El tamaño de la muestra fue 86 docentes. Muestreo. El muestreo empleado fue probabilístico, aleatorio simple. Al respecto (Hernández et. al. 2010, p. 176) menciona que “en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos”. En ese sentido, la técnica que se ha utilizado en el presente trabajo de investigación es la encuesta, y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, elaborado con 24 preguntas directas para cada una de las dos variables. Para medir la respuesta de los participantes se utilizó la escala de Likert con cinco categorías. Los instrumentos han sido validados por Juicio de expertos, con resultado aplicable. La confiabilidad, con el Alfa de Cronbach. Sin mayores problemas se aplicó con una duración de 25 minutos el cuestionario en un solo día a todos los participantes.
- 9. RESULTADOS:** Se observa que el coeficiente de correlación rho Spearman es = ,755 con un valor  $p = ,000$  menor al nivel  $p = ,05$ , por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables

según los encuestados de la Institución educativa Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017.

10. **DISCUSIÓN:** En muchas instituciones educativas para llegar a un nivel donde los trabajadores tanto profesores como personal administrativo alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el liderazgo del directivo de la Institución e incrementando la mejor enseñanza y el clima laboral, así se encontró que un coeficiente de correlación de  $r=0.755$  , con una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), se acepta la hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional en la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05. Dicho resultado confirma lo encontrado por Aguado (2012) quien concluyo que Existe un nivel aceptable de clima organizacional así como de la dimensión estructura según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Asimismo se considera importante explicar en función al trabajo de Corona (2011) quien encontró una alta correlación entre liderazgo autoritario y clima organizacional explotador ( $r= 0,76$ ), pero hubo una correlación moderada entre liderazgo democrático y clima organizacional participativo ( $r= 0,51$ ), también Pérez (2013), demostró que esta gestión del clima deberá realizarlo con mayor empeño, si se desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol laboral, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional Mosquera (2011), señala que el fortalecimiento de la participación del personal administrativo y de la comunidad, la toma decisiones compartidas, entre otros; los cuales caracterizan a una organización.
11. **CONCLUSIONES:** Se determina que existe relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, se probó la hipótesis general con un coeficiente de correlación de  $r=0.755$  , una  $p=0.001$  ( $p < .05$ ), confirmándose que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05 – Según esta conclusión la percepción que tenga cada individuo de una organización en este caso una institución educativa dependerá de las condiciones sociales, administrativas, sus creencias y actitud

determinando en él su comportamiento el cual se manifestará en sus labores dentro de la institución.

## 12. REFERENCIAS:

- Aguado, P. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Bolívar. A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Cerquera, R. (2013), *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Klumers.
- Corona, G. (2011). *Influencia de liderazgo sobre el clima organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad de Nuevo León. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Colombia, Santa Fe: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Foladori, J. (2011). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. 3ª ed. México DF: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- García, B., e Ibarra, L. (2012). *Informe de progreso educativo, Perú 2010*. Lima: PREAL y GRADE.
- Gento, M., y Cortés, A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Perú: Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- James, R., y Lindsey, N. (2008). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 1-9.
- Leithwood, K. (2009). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement; University of Minnesota.
- Leiva, K. (2011). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En *Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo* (pp. 94-106). México: Ediciones Castillo.
- Minedu, (2015) Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos. Resolución Ministerial 168-2002-ED, 14 de marzo del

2015. En Normas Legales 7935. *Diario Oficial El Peruano*. Congreso de la República.

Mosquera, P. (2011). *Clima organizacional y Actitudes del Personal Administrativo de la Empresa Ecopetrol*. (Tesis de maestría). Universidad Privada Santo Tomás. Colombia.

Murillo, J. (2008). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*, 14(2), 389-409.

Pérez, M. (2013). *Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Caracas, Venezuela.

Suarez, G. (2014). *Desarrollo Organizacional*. Mc. Graw Hill Interamericana Editores, México. Disponible en [http://www.cosaslibres.com/search/pdf/...guizar-desarrollo-organizacional/3 ...html](http://www.cosaslibres.com/search/pdf/...guizar-desarrollo-organizacional/3...html). Visitado el 30/07/2016. 20.12.46 pm.

**Apéndice G:**  
**Declaración jurada de autoría y autorización**  
**para la publicación del artículo científico**

Yo, Judith Rosario Chaparro Gonzales estudiante del Programa de Maestría en Docencia y Gestión Educativa, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 08843225, con el artículo titulado: "Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E "Fe y Alegría N° 25" San Juan de Lurigancho - 2016", declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 01 de Marzo del 2017

Judith Rosario Chaparro Gonzales

DNI 08843225