



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Liderazgo directivo y clima organizacional de la institución
educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Psicología**

AUTORES:

Aguilar Montufar, Rudy (ORCID: 0000-0002-8062-3405)

Carrillo Enriquez, Veronica (ORCID: 0000-0003-0041-998X)

ASESORA:

Dra. Cortez Chávez, Claudia (ORCID: 0000-0001-8017-8543)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres, Constantino y Dolores quienes son los pilares de mi vida, a mi hermana Vaneza, por ser mi inspiración.

A mi novio Nerio y su hermana Carmen Clarita, por el apoyo incondicional para que se concrete este logro profesional.

Verónica

A mi amada esposa Norka, padres y hermanos, por todo el tiempo de compartir que les debo y su apoyo incondicional.

En memoria de mi ángel, mi recordada abuela Andreita, por heredarme su ejemplo y valores.

Rudy

Agradecimiento

A Dios, por brindarnos la vida y acompañarnos en todo momento.

Nuestro eterno agradecimiento a nuestra asesora Dra Claudia Cortez Chávez, por habernos guiado acertadamente en el proceso de construcción del saber científico.

Al director y docentes de la institución educativa San Andrés por el apoyo prestado en la investigación.

Los autores.

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población y muestra	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	23
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspecto éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	46

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Relación entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional	25
Tabla 2	Nivel de relación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	26
Tabla 3	Nivel liderazgo directivo	27
Tabla 4	Nivel Clima organizacional	28
Tabla 5	Relación entre las dimensiones de las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	29
Tabla 6	Nivel de correlación, entre las dimensiones de las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	31

Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional de la institución educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020. El presente trabajo, corresponde a una investigación básica, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, en una población y muestra de 35 docentes seleccionados de manera no probabilística e intencionada. Para lo cual se aplicó un instrumento denominado cuestionario de liderazgo en directivo, encuesta de escala valorativa de tipo Likert con 32 ítems, sobre las percepciones de liderazgo directivo, y otro de 49 ítems de escala valorativa de tipo Likert, sobre clima organizacional. Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizó el software SPSS. De acuerdo a los resultados, se concluyó que existe relación moderada, entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, y que el nivel, en promedio, de ambas variables, es regular, y existe relación entre gran parte de las dimensiones de las variables estudiadas.

Palabras clave: Liderazgo directivo, clima organizacional, institución educativa

Abstract

The present research work aimed to determine how directive leadership is related to the organizational climate of the San Andrés educational institution during the pandemic, Cusco, 2020. The present work corresponds to a basic research, with a quantitative approach, of scope descriptive correlational, non-experimental cross-sectional design, in a population and sample of 35 teachers selected in a non-probabilistic and intentional way. For which an instrument called a managerial leadership questionnaire was applied, a Likert-type rating scale survey with 32 items, on managerial leadership perceptions, and another with 49 Likert-type rating scale items, on organizational climate. For the processing and analysis of the data obtained, the SPSS software was used. According to the results, it was concluded that there is a moderate relationship between the variables managerial leadership and organizational climate, and that the average level of both variables is regular, and there is a relationship between a large part of the dimensions of the variables studied.

Keywords: Executive leadership organizational climate educational institution

I. INTRODUCCIÓN

La educación en América Latina enfrenta dos grandes desafíos, por un lado, la educación preescolar, básica y secundaria universal, y la integración de la población indígena al sistema escolar. Por otro lado, al reevaluar su capital humano (alumnos, docentes y padres), se apuesta por la equidad y la integración cultural, y para ello se ajusta su estructura, proceso y resultados. (Brunner, 2000). Solo así se podrá revertir la falta de capital cultural para niños y jóvenes. Las altas tasas de repetición y deserción dan lugar a resultados de aprendizaje graves e insatisfactorios, recursos humanos y materiales limitados y, por lo general, una gestión deficiente.

Es entre estos temas urgentes de la agenda educativa que en la actualidad, la relevancia del clima organizacional se considera, más que nunca, como un tema de investigación para el estudio de la dinámica organizacional (Canchón, Plaza y Zapata, 2013).

En general, el clima organizacional ha sido discutido desde una perspectiva administrativa o gerencial, y en los últimos años se ha tornado progresivamente más relevante en el campo educativo. Este tema ha sido estudiado en base a la trayectoria laboral, y se considera que es una actitud de influencia mutua, interactuando en las organizaciones educativas, reflejando los valores y metas de la vida diaria escolar, y promoviendo en gran medida los logros educativos.

A nivel mundial es posible observar un reordenamiento metodológico en todos los estamentos públicos de atención y en las relaciones sociales laborales en cuanto a sus procesos comunicativos elementales, como el clima y el liderazgo, entendidos éstos desde el trabajo remoto y la comunicación a distancia, debido a esta pandemia, las personas han encontrado que en muchos casos, las instituciones mencionadas anteriormente han ignorado estos aspectos, porque en la mayoría de los casos, no se han dado cuenta de su importancia en el funcionamiento de la organización.

A nivel nacional, de acuerdo a la Resolución Viceministerial N° 079-2020- Ministerio de Educación, emitida el 12 de marzo del año en mención, se propuso la norma técnica denominada Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2020, que en líneas generales señalaba las acciones a realizar de manera organizada, entre ellas, las responsabilidades de la institución educativa para con la organización institucional y rendimiento adecuado de los miembros de la organización dentro de la misma. Pero con la aparición de la pandemia Covid-19, todo el marco normativo antes mencionado, fue replanteado con la Resolución Viceministerial N° 093-2020- Ministerio de Educación denominada Orientaciones para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19. Esto implicó un reordenamiento del trabajo tanto de los directivos como de los miembros de la organización, puesto que el modo de trabajo, se replanteó al de trabajo remoto, lo que influyó en la interacción entre trabajadores de la organización, puesto que la comunicación fluida fue condicionada por el uso de tecnología de la comunicación y presentó altibajos de acuerdo al contexto en el que se realizó, consecuentemente, el liderazgo directivo afrontó un rol preponderante para lograr un clima organizacional acorde al momento que se vivía.

Desde una perspectiva local, los problemas de educación incluyen una amplia gama de factores, como práctica docente, regulada por el marco del buen desempeño docente según la Resolución Ministerial N°. 0547-2012- Ministerio de Educación; logros educativos, medidos en las diferentes pruebas estandarizadas como la evaluación censal, olimpiadas nacionales escolares de matemáticas, la interacción de los trabajadores en la toma de decisiones es limitada y el compromiso de gestión escolar del Ministerio de Educación mide la calidad de la gestión; y de manera atípica, el año 2020 ha sumado el trabajo remoto a razón del aislamiento social para contrarrestar la pandemia de la Covid 19. Frente a los factores mencionados, se requiere de un trabajo organizado, partiendo de un liderazgo directivo enfocado en procurar un adecuado clima organizacional con el fin de buscar soluciones de manera plural, con una comunicación adecuada entre los miembros de la organización.

A partir del quehacer científico, han existido modelos, métodos teóricos o teorías completas utilizadas para estudiar, comprender, describir, explicar e incluso predecir el comportamiento, la personalidad y la relevancia de los líderes, sobre todo en el quehacer educativo, por ello es menester estudiar el liderazgo en las instituciones educativas.

Esta variable afecta las percepciones de los profesores sobre su trabajo y entorno laboral. En cuanto a su respuesta a un determinado aspecto del liderazgo (feliz, rebelde, frustrado, indiferente o doloroso), estilo de gestión, etc., es decir, en el ambiente organizacional que existe en la institución educativa, este ambiente se percibe directa o indirectamente, que a su vez afectará el comportamiento de estudiantes, maestros, directores, administradores y padres en la relación entre el profesorado y el personal e incluso sus familias, este es un factor importante porque este es el ambiente creado por los miembros y sus familias. Emociones, para los docentes, es necesario mostrar un desempeño suficiente.

Por lo ya expresado, se consideró plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020?

De esta manera la investigación se justifica de manera teórica en el hecho de que sus resultados, servirán como antecedentes para futuras investigaciones sobre liderazgo y clima organizacional en el ámbito local, pues se ha constatado que no existen estudios al respecto. Así mismo, con relación al aspecto metodológico y práctico, esta investigación contribuye con el empleo de otros instrumentos para el diagnóstico de la realidad laboral, que permitan una mejor decisión de las partes interesadas por parte de los actores de la organización y de esta manera aplicar estrategias adecuadas para el beneficio de la misma.

El objetivo general se planteó de la siguiente manera: Determinar cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020. En cuanto a los objetivos específicos se planteó: a) Determinar el nivel de liderazgo directivo en la

Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020; b) Determinar el clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020; y c) Determinar qué relación existe entre las dimensiones de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020.

Siendo la hipótesis general: Existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Enceria (2018), en su investigación analizó la presencia de liderazgo directivo, el clima organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas de Indonesia, en una muestra conformada por 604 maestros procedentes de 27 escuelas secundarias. La investigación es descriptiva, relacional y no experimental. Concluyó que los directores tenían más probabilidades de obtener el apoyo de los maestros si demostraban comportamientos éticos y positivos, de igual manera, se menciona que la falta de decisión participativa, la toma de decisiones y la perspectiva moral influyeron en las percepciones de los maestros sobre el manejo apropiado de los recursos, lo que conlleva a la presencia de descontento y tensión laboral para los que se encuentran dentro del entorno pedagógico, por lo que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional.

Ortiz (2018), realizó una investigación sobre el clima organizacional y su relación con el liderazgo directivo, en un colegio público de Managua. La metodología usada fue descriptivo correlacional, teniendo como muestra a 90 docentes. La variable clima organizacional de la institución se considera buena, debido a la dinámica de comunicación equilibrada entre el equipo directivo, los docentes y trabajadores administrativos que favorece el correcto funcionamiento organizacional; el estilo de liderazgo que predomina es el pedagógico con ciertas características de líder democrático. La comunicación y las relaciones interpersonales se establecen por canales formales y fluidos, una de las debilidades de la organización, según los docentes, fueron los conflictos entre estos, que eran mediados por el directivo.

Gonzales (2017) efectuó una investigación tipo descriptivo no experimental para determinar el liderazgo directivo en una escuela preparatoria oficial de México, con una muestra de 28 docentes. El autor distinguió a dos grupos de docentes: los beneficiados por las decisiones del director y los que sienten que fueron relegados. Estos últimos expresaron su disposición a colaborar para lograr un adecuado clima organizacional. En cuanto al liderazgo directivo, los educadores presentaron descontento ante la inadecuada planeación y

organización de las actividades inherentes a su cargo, por desconocimiento de funciones, segregación y comunicación poco asertiva, lo que tuvo como resultado un clima organizacional hostil y poco productivo.

Monarrez (2016) realizó una investigación sobre la relación del clima escolar y el liderazgo directivo en un instituto. La investigación fue de tipo correlacional-causal. Donde 344 docentes fueron encuestados. El resultado, permitió medir el liderazgo del directivo y los estímulos que se usaron para motivar a los trabajadores. Se demostró que el 67% de los docentes considera que solo algunas veces existe un buen clima escolar dentro del centro educativo, un 13% indicó que nunca existe y un 20% indicó que siempre existía un buen clima escolar. También se halló que el liderazgo del directivo influye en el clima escolar en un 45%.

Morales (2016), realizó una investigación con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de una cadena de jardines infantiles en Santiago de Chile, la misma fue considerada de tipo descriptiva no experimental, se aplicaron encuestas a 26 docentes. Se determinó el estilo de liderazgo democrático que prevalece en los centros educativos, es decir, demanda que el pleno de los trabajadores de la organización contribuyan en la toma de decisiones, por lo que se requiere trabajo en equipo. Se observó que los directores coordinaban entre sí, existiendo un trabajo cohesionado entre las instituciones. Predominaba la cultura colaborativa y plural que potenciaba a los integrantes de la organización. Se concluyó que los miembros de la organización recurrían a sus directivos para recibir apoyo necesario, lo que fortalecía el clima organizacional.

A nivel nacional, Sánchez (2019) efectuó una investigación en la que buscó establecer si existía una relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de una institución educativa en la provincia Callao. El tipo de investigación fue descriptiva, no experimental, de diseño correlacional, la muestra fue de 72 docentes. Se emplearon cuestionarios sometidos a validación de expertos. Se concluyó que existía una relación relevante, directa y alta, al respecto, las variables estudiadas. La dimensión manejo de conflictos de la

variable liderazgo directivo, presentó una relación significativa, directa y alta con el clima organizacional, lo que significa que el manejo inadecuado de conflictos frente a los incidentes inadecuados entre docentes, afecta al clima organizacional. La dimensión “toma de decisiones oportunas” fue percibida como una capacidad poco desarrollada en el líder, relacionada también con el clima organizacional. La dimensión capacidad de gestión presentó una relación significativa, directa y baja con el clima organizacional de la institución educativa.

Casafranca (2018) en su investigación buscó determinar la relación del liderazgo directivo y el clima organizacional en una muestra comprendida por 140 educadores de una institución educativa. La investigación fue cuantitativa descriptiva, donde se utilizó cuestionarios verificados por juicio de expertos. Concluyó que existía correlación significativa, positiva y alta entre las variables. También existe un alto grado de correlación positiva entre el liderazgo directivo y las dimensiones de la variable clima organizacional; a excepción de las dimensiones reconocimiento y autonomía, que resultaron una positiva moderada y la otra positiva muy baja respectivamente.

Hidalgo (2017) realizó una investigación con el objeto de establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de un centro educativo en el distrito de Campanilla, el trabajo fue de tipo correlacional descriptivo, de diseño no experimental, con una muestra de 37 docentes. Los resultados, mostraron que el 41% de los trabajadores percibe un nivel de liderazgo regular y el 38% percibe un nivel bajo en el clima organizacional. Se concluyó que existe una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ($p=0.00$, $r= 0.352$).

Flores (2017) realizó su investigación al respecto del liderazgo directivo y clima organizacional en una población de maestros de instituciones de nivel inicial en el distrito de Huaral. La investigación fue básica, correlacional. La muestra fue de 132 educadores. Se obtuvo como resultado una correlación tanto alta como significativa entre las variables.

Ramírez (2017) realizó una investigación cuantitativa, correlacional causal, no experimental, el propósito fue determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo sobre la motivación de 54 empleados administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz. Se concluyó, que existe una relación alta entre las variables liderazgo directivo y motivación, lo que indica que las autoridades aplicaron un estilo de liderazgo adecuado para la motivación de los trabajadores. Se dedujo que las autoridades directivas reconocieron la labor realizada por los trabajadores; que el ejemplo del directivo provoca una reacción responsable en la labor de los trabajadores y que el directivo influencia de manera positiva en la persistencia de los trabajadores por cumplir con sus labores.

En los siguientes párrafos se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. Sobre la variable Liderazgo directivo, se hallaron las siguientes definiciones:

Chiavenato (como se citó en Justiniano, 2018), menciona es aquella influencia que se da entre personas, desarrollada en una determinada situación, que se realiza por medio de procesos comunicativos, con el fin de conseguir los objetivos o metas trazadas. Es decir el logro de los objetivos, dependerá de la forma como se realiza la comunicación entre los trabajadores. Fortalece su concepción en cuatro ideas, el proceso de toma de decisiones, que indica quien decide y cómo lo decide; sistema de comunicaciones, cómo se emite y cómo se recibe la comunicación, flujo de comunicación; relaciones interpersonales, cómo se relacionan los trabajadores dentro de una organización, si hay una interacción o el trabajo es aislado; sistema de recompensa y castigo, la manera de cómo motiva la organización a los trabajadores, si es positiva o restrictiva.

Sobre las definiciones de liderazgo directivo con relación al ámbito educativo, Salazar (como se citó en Casafranca, 2018) señala, que es el papel que se encomienda a una persona, con la facultad de asumir decisiones buscando el bien de la organización liderada, mientras en el camino impulsa a los miembros para alcanzar las metas en común. Hoy en día la preparación de los nuevos docentes, debe incluir un perfil de líder con visión a mejorar el proceso de

aprendizaje-enseñanza, dentro de los centros educativos de acuerdo a lo estimado por el ministerio pertinente.

Según el Ministerio de Educación del Perú (como se citó en Pascual y Chinchay, 2020), es aquella habilidad de poder organizar, dinamizar, e influir a la totalidad de los miembros de una organización, consecuentemente originando una mejor conexión y un trabajo asociativo óptimo entre el directivo y el personal, con el fin de cumplir con las metas planteadas.

Alvarado (cómo se citó en Ramírez, 2017) indica que el director, en el afán de conseguir el cumplimiento de los objetivos, tiene la potestad de conducir a los miembros de la organización, asumiendo previamente las estrategias adecuadas propias del atributo del líder.

Gómez, (2018), el liderazgo directivo, implica una visión hacia afuera, al contexto en que se moviliza la organización, y a su vez, una mirada hacia adentro, a la parte sistemática, al factor humano, el factor tecnológico, la parte financiera, y los recursos con los que se disponen para poder reaccionar de manera adecuada al medio en el que se desenvuelve la organización. Y finalmente es la capacidad de relacionar de manera efectiva esas dos visiones.

Tropman, (2010) Sobre el liderazgo, se refiere, a los factores gerenciales dentro del funcionamiento de una organización, que serán trazados en direcciones estratégicas, de acuerdo a las metas u objetivos que como institución se tienen, para lograrlo, debe movilizar la parte humana y la parte, logística y tecnológica de tal manera que exista una armonía al momento de liderarlas, concatenando en un solo resultado que a su vez refleje el correcto funcionamiento de sus partes.

Al respecto, Cabrera, (2018), implica aprender a moldear el porvenir institucional, se da el liderazgo, cuando los actores dejan de victimizarse ante las circunstancias, por el contrario participan de manera activa para reformular nuevos contextos. Conlleva crear un ámbito en el que los trabajadores profundizan continuamente su entendimiento de la realidad, lo que los vuelve más

capaces de participar en acciones generales de la realidad, es decir, el liderazgo tiene que ver con la formulación de nuevas realidades.

Demuestra que el directivo debe estar capacitado en cómo formular nuevas estrategias a partir de la situación más reciente de la escuela, pero debe seguir manteniéndose firme en su trabajo diario para asegurar su labor en el centro educativo. Quispe, (2019)

Angulo (2013), en función del análisis que realiza sobre varios autores, plantea tres dimensiones relacionadas con el liderazgo directivo: Manejo de conflictos, toma de decisiones y capacidad de gestión.

a) El manejo de conflictos: en el campo organizacional de las instituciones educativas, los conflictos, sobre todo de tipo interpersonal, se presentan de forma natural, esto provoca desestabilidad en la convivencia cotidiana, y a menudo se van relacionando con situaciones personales que no guardan relación con el espacio laboral, en muchos casos conduciendo, a consecuencias inevitables. Es menester que las partes en conflicto, reconozcan que existe un problema, y más importante aún, es entender la necesidad de una pronta solución. Los problemas a nivel de la organización, pueden desembocar en acontecimientos contraproducentes entre los miembros de la institución, lo que no permitirá el cumplimiento adecuado de las metas trazadas, también puede proyectarse el malestar hacia los alumnos y sus familias, por consiguiente la parte directiva debe procurar solucionar los problemas de manera plural, con soluciones que puedan generar reconciliación entre los miembros en conflicto (Sánchez, 2019).

La contribución del personal en la práctica de relaciones con resultados agradables o desagradables, dan como consecuencia las relaciones denominadas interpersonales. El desarrollo de la labor, en base a la participación de los colaboradores de la organización, permite resultados óptimos. Cuando se trata sobre los planes de mejora a nivel de gestión organizacional, es necesario reconocer como un componente importante a las relaciones humanas. Son relaciones en que pese a las claras divergencias de los individuos que conviven laboralmente, están prestos a mostrar tolerancia y trabajar en conjunto, con miras

a lograr un ambiente de comprensión. Por lo mencionado, el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales, en toda organización, en este caso en especial, en el sector educativo, es una labor que recae en la parte directriz, puesto que su indiferencia, provocaría parálisis o caída del progreso en cuanto al logro de las actividades planificadas.

b) Con relación a la toma de decisiones, la concepción más cercana, hace mención al ejercicio individual de proyectar dos o varias alternativas para afrontar una situación, aceptar la que se considera adecuada y denegar las otras, esto luego de un análisis minucioso sobre las posibles ventajas y desventajas. Se toma la decisión como parte final de un proceso de reflexión objetiva e involucra de manera concisa la voluntad de elegir entre las posibilidades señaladas, Vivar (2013).

La posibilidad de la toma de decisiones, tiene una afinidad con la libertad del hombre de escoger una solución viable, que pueda considerarse pertinente en cuanto al contexto social y laboral. Las disposiciones de manera organizacional, serán orientadas tomando como guía el orden jerárquico y a las funciones específicas que desarrolla cada miembro de la organización. Es imperante resaltar la trascendencia del diálogo con el fin de impedir escenarios adversos, y es reconocida como un procedimiento de reflexión moral.

Un aspecto importante en con respecto a la toma de decisiones es la asertividad, pues implica la habilidad para: exteriorizar sentimientos, manifestar pensamientos u opiniones, de manera apropiada en el momento adecuado (Sánchez, 2019), así mismo las personas que son asertivas suelen mostrar un liderazgo significativo, son capaces de autoevaluar su propia conducta y están predispuestas a intentar conciliar los intereses diferentes y solucionar los problemas con los pares.

c) Sobre la capacidad de gestión, Vargas (2019) señala que es la sumativa de procesos y acciones a manera de ruta, sobre las obligaciones del quehacer administrativo, que brinda apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir con la planificación estratégica presente en las instituciones educativas. Por tal

motivo, la gestión se relaciona con el cúmulo de acciones previstas para intensificar los recursos con el propósito de lograr objetivos de la organización.

Las políticas educativas impartidas por la dirección de una institución, desde el quehacer de la gestión, deben de ser acertadas, porque se refleja en la labor de todo el personal. Siendo el director la máxima autoridad quien desempeña sus funciones como tal en lo institucional y lo pedagógico, con el propósito de lograr una adecuada práctica laboral institucional que vaya de la mano con las relaciones interpersonales, por ello la labor se desarrolla con un estilo integrado al contar un conjunto de elementos de interacción con el propósito de alcanzar las metas definidas.

Respecto de la importancia de impulsar ideas innovadoras, Imbernón (como se citó en Sánchez, 2019), aseveró que la innovación en el campo educativo es la cualidad y el modo de investigar de manera colectiva ideas innovadoras, proponer y aportar a la solución de problemas en la práctica, lo que conllevará a cambios en el contexto educacional y las prácticas en la organización. Por otra lado, Rimari (como se citó en Sánchez, 2019) señaló, es el desarrollo de una conducta realizada por motivaciones que pueden ser internas o externas, de la organización, cuyo objetivo es transformar de manera positiva la realidad. Todo proceso de cambio es beneficioso, especialmente si se cuenta con las personas adecuadas para llevar a cabo el cambio esperado

Sobre el clima organizacional, Goncalves, (citado por Rivera, Rincón y Flórez, 2018), indicó, es aquel fenómeno social, que actúa entre los factores del sistema de una organización y los perfiles motivacionales de los trabajadores, y esto a su vez se refleja en determinados comportamientos que afectarán directamente a la organización en ejes como la capacidad de producción, satisfacción laboral, rotación o dinamismo organizacional, etc.

Para Chiavenato, (citado por Barrios y Alcalá, 2020), es aquel contexto, ambiente formado entre los integrantes de una organización, relacionado profundamente con el grado de motivación de los miembros. Por lo tanto, cuando los actores de la organización están motivados, el clima presentará mejoras,

tornándose en un adecuado ánimo, beneficios, cooperación, etc. Por otra parte, cuando la motivación es mínima, se reflejará en un deterioro del clima organizacional, lo que a su vez trasunta en depresión, dejadez, hasta llegar a la inconformidad, y es por esas razones que los miembros se enfrentan a la organización por medio de protestas, paralizaciones o huelgas. Por lo expresado, el clima organizacional, es el resultado de las motivaciones que son provocadas por el contexto en que trabajan los empleados.

El clima organizacional es el resultado de la observación y percepción que tienen del centro de labor por parte de los trabajadores del mismo, como resultado de la interacción de las características individuales de los trabajadores, los incentivos que brinda la institución y la expectativa que ello puede provocar en los trabajadores. La importancia del clima organizacional radica en tres nociones: evaluar y reconocer las fuentes de problemas que a su vez generen actitudes indeseadas; emprender y mantener cambios reconociendo los elementos a los cuales se debe abordar; hacer seguimiento al desarrollo de la organización anticipando a posibles problemas (Guzmán, 2018)

Para lograr un adecuado clima organizacional, se debe completar el total de los procesos de la organización, basado en los empleados, dentro de ellos, requerimientos como satisfacción de los trabajadores y compromiso de los mismos, crear motivación y compromiso con su labor y con la propia institución. Al margen del trabajo jerárquico, se debe implementar las relaciones socioemocionales (Rozman, 2018)

Raja y Madhavi, (2019) En el centro de labor, la observación individual del contexto en el que se opera, conlleva al análisis de factores que interactúan de manera multidimensional, partiendo de los pensamientos objetivos y subjetivos, hasta proyectarse en factores concretos de acción, interacción laboral y sobre todo interacción social entre los integrantes de la organización.

Sobre el clima organizacional, Herrera y Moreno, (2018), consideran el clima organizacional de las instituciones educativas, que se consideraron que afectan la efectividad escolar.

Vicuña, (2020) En cuanto al clima organizacional, se trata de un concepto amplio que involucra aspectos relacionados con el entorno laboral que es propiedad de la organización, y se relaciona con variables como la comunicación interna, la satisfacción laboral, el compromiso laboral y la pertenencia.

La OMS, (2017) refiere, que demasiado trabajo o la poca oportunidad laboral, horarios inflexibles, escasa seguridad laboral, comunicación poca asertiva entre directivos y trabajadores, y entre compañeros, y la ausencia de apoyo de parte de la familia, son los primeros factores que originan un inadecuado clima organizacional.

Según Potocino, (2018), la calidad del ambiente de trabajo para describir el ambiente organizacional, desde el punto de vista operativo, los miembros de la organización aprecian y describen el clima organizacional, y utilizan información y características del entorno circundante. También dicen que el clima organizacional está influenciado por el comportamiento de gerentes y líderes. Puede cambiar con frecuencia.

En lo que respecta a las dimensiones del clima organizacional, de acuerdo a Sánchez (2019) estas son: la relación docente – estudiante, la relación docente – compañeros y la relación docente – directivo.

a) Relación profesor – alumno: La coexistencia diaria entre el educador y el estudiante, trasunta en fortaleza al emplear estrategias adecuadas, principalmente, por parte del educador, tales como el empleo pertinentes de materiales tomando en cuenta la realidad o contexto del tema a tratar, también la planificación de trabajo de campo con el fin de no circunscribirse al trabajo meramente en el salón de clases. Se presenta una relación casi familiar de coexistencia en los primeros grados de estudio y que ello, paulatinamente, irá desapareciendo con la llegada de la pubertad, seguida de la adolescencia.

De acuerdo a Rodríguez y Fernández (2015) resulta importante que la relación entre el docente y el estudiante, se desarrolle de manera apropiada. El escenario favorable para el proceso de aprendizaje debe ser el óptimo con la intención de conseguir niveles menores de conflicto y de conducta

desorganizadora del salón, dándole prioridad a una comunicación asertiva, de apoyo y fomentando el respeto ante la diversidad individual e inclusiva de los alumnos. La interacción entre los participantes, debe realizarse de manera continua sin interrupciones, ahí la importancia de las habilidades del docente para promocionar un adecuado clima con los alumnos durante las sesiones de aprendizaje. Jennings y Greenberg, (2009), destacan de manera clara, la importancia de las estrategias y habilidades socio emocionales que puedan utilizar los docentes para el desenvolvimiento y mejora de su interacción con sus estudiantes, también, son los indicados para reconocer sus emociones, motivaciones, debilidades y fortalezas, demostrando empatía y asertividad al momento de imponer sus atribuciones como autoridad por medio de trabajos vivenciales sin llegar a necesitar del uso de castigos.

Se definió a la motivación como el empeño por realizar un esfuerzo con la finalidad de conseguir las metas trazadas previamente. Del mismo modo, establece la cantidad de energía y esfuerzo que invierte el sujeto para la obtención de sus aprendizajes. La motivación constante que puedan presentar los alumnos, es muy importante sobre todo porque ello permite el logro de desarrollo adecuado de sus aprendizajes, su ausencia, le quitaría razón para desarrollar determinadas actividades académicas. Es así que la motivación es aplicada por un grupo de personas de un determinado ambiente, y se observa como un actuar dinámico, siendo el punto de referencia que se encarga de modificar la conducta de los individuos, más aún si son alumnos, en los que se demostrarán determinados cambios temporales. Es aquella acción que incita a las personas a desarrollar actividades vivenciales, y a permanecer dinámico hasta lograr los propósitos planificados, en relación con lo que le interesa y la voluntad que pueda invertir.

b) Relación profesor – compañeros, Romasz, Cantor y Elías (citado por Sánchez, 2019) sostienen que las organizaciones laborales son entidades con vida y una gran mayoría de ellas, muestran contextos conflictivos, como situaciones subjetivas que priman por sobre el profesionalismo. Complementando a lo expresado, los autores indican que los conflictos ocasionados, son una oportunidad de aprendizaje y se relaciona directamente con el crecimiento de la

organización, pues de los mismos conflictos, se pueden extraer experiencias para superarlos. La planeación curricular de la institución y otras actividades propias institucionales, lograrán un adecuado manejo y realización de acuerdo a la adecuada interacción de los docentes. También es menester indicar que la aparición de conflictos no es ajena a organizaciones de este tipo, lo que conlleva a una amenaza de presencia regular para una coexistencia agradable y lograr así la consecución de las tareas planteadas.

Salazar, Leyton, Meza, y Sáenz (2012), señalan que, el trabajo en equipo en una institución educativa, debe canalizarse con la seriedad requerida, puesto que las relaciones entre los miembros, pueden resultar complejas, por lo cual requieren de ser gestionadas adecuadamente por la parte directriz. Lo que sobresale, es la unión de la institución, a razón de que permitirá el logro de resultados positivos, como consecuencia directa de la interacción organizacional. Sobre el apoyo y la interacción, lo resaltante, es la actividad laboral en sí, pues ello implica la práctica de la tolerancia entre los actores de la organización, sobre todo en la toma de decisiones, que se refleja en la mejora del contexto institucional.

PUC (2018), refiere que, las relaciones laborales entre compañeros de trabajo, son muy importantes, pues son un factor influyente ya que puede ayudar a prevenir situaciones de estrés laboral, y en el caso de presentarse, las relaciones laborales positivas ayudan a tener un manejo adecuado del estrés. La OIT (2016), señala que, una inadecuada relación laboral entre compañeros, origina una notable disminución en el funcionamiento y en la productividad laboral, lo que provoca el estrés laboral.

c) Relación profesor – superior: de acuerdo a Angulo, (2013), señalan sobre el liderazgo como la capacidad de influir sobre las acciones de las personas o una organización, sobre todo en lo respecta a los esfuerzos para lograr una meta en situaciones determinadas. Se infiere de los investigadores, que tanto el liderazgo individual y el colectivo, son necesarios sobre todo si su accionar, se desarrolla acorde a la situación que pueda presentarse.

Del mismo modo, se reconoce al liderazgo como un eje primordial que promueve a las diversas organizaciones a innovar su realidad laboral actual, a proyectar metas a mediano plazo, con el planteamiento de retos, y para ello es necesario direccionar a los trabajadores hacia la meta planteada. De tal manera se procura lograr el compromiso de parte de los trabajadores hacia la innovación, la ejecución de estrategias que dinamicen los recursos de la organización promoviendo un modo de gestión de perfil empresarial y administrativo. El liderazgo, es aquel proceso de influencia mutua entre el líder y los miembros de la organización, y ambos pretenden cambios adecuados reflejados en sus propósitos en común. También indica que la reciprocidad, es la base primaria para flexibilizar la interacción entre los actores de la organización. Del mismo modo, se puso énfasis que una adecuada ruta de liderazgo, provoca cambios e innovaciones en la estructura organizacional, donde se reflejan las posturas de los empleados identificados con la institución. La estimación de los superiores es importante en la interacción organizacional, puesto que los estímulos y reconocimientos, no deben de enfocarse únicamente al aspecto económico, pues los trabajadores, pretenden que se les reconozca y en la institución por considerarse, consecuentes en el desarrollo de sus responsabilidades (Bautista y Delgado 2018)

En cuanto a la relación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional, en este caso, Pascual y Chinchay (2018), indican en sus conclusiones, que existía una relación positiva significativa entre las variables liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186, puesto que el coeficiente de correlación fue igual a 0,492 y la significancia igual a 0,038, el bajo nivel de liderazgo del director, provocó un clima institucional inadecuado que afectó directamente a la comodidad y conformidad de los docentes de la institución.

Casafranca (2018) afirmó que existía una correlación con un coeficiente de 0.954 y 0.000 de significancia entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, dichos valores expresan una asociación positiva, alta y significativa. Concluyendo que dichas variables están muy asociadas.

Tomado en cuenta lo mencionado en los dos últimos párrafos, podemos expresar que existen investigaciones, que demuestran que existe una relación positiva significativa entre las variables en estudio, y como indican ambos casos, puede ser en nivel alto o bajo, lo que implica que si se presenta un adecuado manejo desde el liderazgo directivo, el clima organizacional, será el adecuado; y si se da un liderazgo directivo considerado inadecuado, se refleja en un clima organizacional de bajo nivel.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada, es de tipo básica, a razón que se sustentó en conocimientos y teorías ya estudiados. Los estudios básicos, se enfocan en ampliar conocimientos, que se desarrollan en ciertos ambientes y contextos, ampliando aportes teóricos. Es de diseño no experimental, pues en el estudio no se realizó ninguna intervención sobre la variable del mismo, es decir liderazgo directivo y clima organizacional, únicamente, se basó en la descripción, en el estado en que se encontraban, (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018).

El diseño de investigación es correlacional, de corte transversal, puesto que se recolectó información acerca de las variables bajo estudio (liderazgo directivo y clima organizacional) en un grupo de sujetos (docentes), a fin de establecer la posible relación de las variables en un espacio y tiempo determinado por el investigador (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018).

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo directivo

Definición conceptual

El liderazgo directivo se define como la capacidad del líder para encomendar los roles y proponer metas, imparte a sus colaboradores instrucciones específicas y supervisar estrictamente las tareas encomendadas, según refiere, Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012).

Definición operacional:

El liderazgo directivo fue evaluado a través del puntaje obtenido del instrumento que mide los liderazgos directivos distribuidos entre las siguientes

dimensiones e indicadores: Manejo de conflictos (Relaciones interpersonales y Manejo de estrés); Toma de decisiones (Capacidad de decisión y Asertividad). Capacidad de gestión (Resultados y Desarrollo de ideas innovadoras). Medidos mediante una escala de Likert de 5 niveles.

Indicadores

Relaciones interpersonales, manejo de estrés, capacidad de decisión, resultados, desarrollo de ideas innovadoras y asertividad.

Escala de medición

Ordinal

Variable 2: Clima organizacional

Definición conceptual

Contexto y ambiente formado entre los trabajadores de una organización, relacionado con el grado de motivación de los miembros, como lo indican Barrios y Alcalá (2020). Por lo tanto, cuando los colaboradores de la organización están motivados, el clima presentará mejoras, tornándose en un adecuado ánimo, beneficios, cooperación, etc. Cuando la motivación es mínima, se reflejará en un deterioro del clima organizacional, lo que a su vez trasunta en depresión, dejadez, hasta llegar a la inconformidad. El clima organizacional, es el resultado de las motivaciones que son provocadas por el contexto en que trabajan los empleados.

Definición operacional:

El Clima organizacional fue evaluado a través del puntaje obtenido del Instrumento que mide el clima del centro creado por Rodríguez y Fernández (2015), adaptado por Sánchez en 2018, conformado por 49 ítems distribuidos entre las siguientes dimensiones e indicadores: Relación profesor -alumno;

Relación profesor-compañeros; Relación profesor-superiores. Medidos mediante una escala de Likert de 5 niveles.

Indicadores

Comportamiento de los alumnos, interacción profesor-alumno, motivación de los, alumnos trabajo en equipo, profesionalidad de los compañeros, conflictos entre profesores, interacción entre compañeros, liderazgo, valoración de los superiores, fuente de motivación para los profesores.

Escala de medición

Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Esta estuvo conformada por 35 docentes, mayores de edad, varones y mujeres que laboran en la Institución Educativa San Andrés; considerados todos dentro de la Ley de la Reforma Magisterial. Se trabajó con toda la población por lo que se constituyó en la muestra, seleccionados de manera no probabilística e intencionada.

Tamayo (2017) señala que una población es definida como un todo el fenómeno a estudiar en la cual cada uno de los miembros presenta y aporta información sobre la característica común motivo de la investigación.

Criterios de inclusión

Personal docente que labora en la institución educativa, varones y mujeres. Todos mayores de edad, considerados todos dentro de la Ley de la Reforma Magisterial.

Criterios de exclusión

Trabajadores que no se encontraron laborando en la fecha de recojo de

información. Trabajadores con descanso. Personas que no desearon participar, ni firmaron el consentimiento informado

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta, para recopilar la información, entendida esta como un conjunto de acciones o procedimientos que conducen a la obtención de información relevante para la investigación, como lo indican Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).

Dentro de su reseña histórica, el instrumento que mide el liderazgo directivo, denominado cuestionario que mide el liderazgo en directivo, fue creado en el 2010 por María Soledad Sánchez Flores, fue diseñada con el fin de calcular el liderazgo y la capacidad de gestión del directivo, también las variadas percepciones sobre la gestión partiendo de la consulta a educadores. Fue aplicada en una investigación para determinar el liderazgo directivo, se evaluó a 72 docentes de una institución educativa de la región Callao, en Perú. Sobre la consigna de aplicación, se solicita a los sujetos que juzguen la frecuencia en la que su director realiza determinadas acciones. En cuanto a las propiedades psicométricas originales y peruanas, en ambas, tanto original como peruana, poseen validez de contenido obtenida a través del Juicio de expertos y Confiabilidad 0.82 (Alpha de Cronbach). El instrumento que mide el clima organizacional, denominado cuestionario de medida de clima organizacional, fue elaborado por Rodríguez y Fernández el 2015, y se aplicó por primera vez, el mismo año, en Madrid, España. El fin fue medir el clima organizacional de los centros de secundaria, para ello se aplicó a una muestra primigenia de 794 docentes. En el Perú se adaptó y aplicó la prueba en una investigación realizada por Sánchez en el año 2018, con una muestra de 72 docentes. Sobre la consigna de aplicación, se le presenta a los sujetos un conjunto de enunciados con la finalidad de determinar el clima organizacional. Se solicita a los sujetos que valoren cada ítem presentado en una escala del 1 al 5.

En cuanto a las propiedades psicométricas originales y peruanas del instrumento, se obtuvo una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.947 en la medida

total; de 0,842 para la dimensión Relación Profesor-Alumno; 0,923 en la dimensión Relación Profesor-Compañeros y 0,964 en la dimensión Relación Profesor-Superiores. En cuanto al análisis factorial fue altamente satisfactorio: CMIN/DF = 2,899, CFI = 0,904, RMSEA = 0,049, PRATIO = 0,946.

3.5. Procedimientos

Una vez aprobado los instrumentos de medición con los que se trabajó en la investigación, se procedió a solicitar al director de la institución donde se aplicarían dichos instrumentos, los permisos pertinentes, del mismo modo, se procedió a recabar el consentimiento informado de manera individual de los docentes de la muestra. Por motivos del aislamiento social por la pandemia, la información se recolectó de manera virtual, para ello, se utilizó el formato Word, y se remitió el archivo por medio del aplicativo whatsapp, el cual fue impreso por cada uno de los encuestados, al término de sus respuestas, escanearon el documento de manera personal, y el retorno de los cuestionarios respondidos, también se realizó por el mismo medio.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizó el programa estadístico SPSS, para determinar la normalidad de los resultados, se utilizó la prueba de normalidad Shapiro Wilk, para medir la correlación entre variables, se utilizó la prueba de asociación RHO de Spearman, los resultados se presentaron por medio de tablas, tomando en cuenta el estilo APA.

3.7. Aspectos éticos

Durante la investigación, se tuvo, en todo momento consideración de los principios éticos, instituidos en las normas nacionales e internacionales, entre estos el código de ética del psicólogo peruano y las orientaciones de la Universidad César Vallejo para la investigación. Por ende, en todo momento se consideró el principio de la beneficencia, consistente en hacer el bien desde cada

unidad de análisis hasta los resultados finales promoviendo el bien y desarrollo de la sociedad; de igual forma, la autonomía, como un valor necesario para que los encuestados, tengan la posibilidad de decidir sobre su participación voluntaria o negarse si así lo decidieran; por otro lado la no maleficencia, que consistió en no coaccionar o hacer daño de ningún tipo a los participantes ni a la sociedad, finalmente se ha estimado en todo momento el valor de la justicia, en el actuar y en el manejo de la información como producto de la investigación.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de	43,437	4	0,000
Pearson	15,919	4	0,003
Razón de verosimilitud	35		
N de casos válidos			

De la tabla 1, se concluye que, existe correlación entre las dimensiones liderazgo directivo y clima organizacional, por lo cual se ratifica la hipótesis general.

Tabla 2

Nivel de Relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional

<i>Medidas simétricas</i>		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,598	,143	4,282	,000 ^c
N de casos válidos		35			

En la tabla 2, como $p < 0,05$, de acuerdo a la prueba de asociación Rho de Spearman, se concluye que el nivel de correlación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, es moderada.

Tabla 3
Nivel de Liderazgo Directivo

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	1	2,9%
Regular	32	91,4%
Adecuado	2	5,7%
Total	35	100,0%

En la tabla 3, los resultados para la variable liderazgo directivo, indican que el nivel regular es ampliamente mayoritario con un 91,4%, frente a un 5,7 % del nivel adecuado y un 2,9 % del nivel inadecuado.

Tabla 4
Nivel de Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	1	2,9%
Regular	27	77,1%
Adecuado	7	20,0%
Total	35	100,0%

En la tabla 4, los resultados para la variable clima organizacional, indican que el nivel regular es mayoritario con un 77.1 %, frente a un 20% del nivel adecuado y un 2,9 % del nivel inadecuado.

Tabla 5

Relación entre las dimensiones de las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional

	Profesor- alumno	Profesor- compañeros	Profesor- superiores	Clima organizacional
Manejo de conflictos	9,057	16,160	11,993	19,748
	4	4	4	4
	0,060 ^{a,b}	0,003 ^{a,b,*}	0,017 ^{a,b,*}	0,001 ^{a,b,*}
Toma de decisiones	9,681	7,949	12,311	20,448
	4	4	4	4
	0,046 ^{a,b,*}	,093 ^{a,b}	0,015 ^{a,b,*}	0,000 ^{a,b,*}
Capacidad de gestión	8,808	8,980	11,993	17,430
	4	4	4	4
	0,066 ^{a,b}	0,062 ^{a,b}	0,017 ^{a,b,*}	0,002 ^{a,b,*}
Liderazgo directivo	18,484	24,662	20,487	43,438
	4	4	4	4
	0,001 ^{a,b,*}	0,000 ^{a,b,*}	0,000 ^{a,b,*}	0,000 ^{a,b,*}

La tabla 5, muestra de manera resumida, la correlación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional y sus dimensiones respectivamente. De los resultados, tenemos: Manejo de conflictos y profesor-compañeros, obtuvo, 0,003. Manejo de conflictos y profesor-superiores, obtuvo, 0,017. Manejo de conflictos-clima organizacional, obtuvo un puntaje de 0,001.

Toma de decisiones y profesor-alumno, obtuvo un puntaje de 0,046. Toma de decisiones y profesor-superiores, obtuvo un puntaje de 0,015. Toma de decisiones-clima organizacional, cuyo puntaje fue 0,000.

Capacidad de gestión y profesor-superiores, cuyo puntaje fue de 0,017. Capacidad de gestión y clima organizacional, cuyo resultado fue 0,002.

Liderazgo directivo y profesor-alumno, cuyo resultado fue, 0,001.
Liderazgo directivo y profesor-compañeros, tuvo un resultado de 0,000.
Liderazgo directivo y profesor-superiores, cuyo puntaje fue 0,000.

A excepción de las dimensiones manejo de conflictos y profesor-alumnos; toma de decisiones y profesor-compañeros; capacidad de gestión, profesor-alumno; capacidad de gestión, profesor-compañeros, puesto que el p-valor, es mayor que 0,05. Por lo cual, no existe correlación entre las dimensiones mencionadas.

Tabla 6

Nivel de correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y clima organizacional

	Profesor- alumno	Profesor- compañeros	Profesor- superiores	Clima organizacional
Manejo de conflictos		0,515**	0,435**	0,390*
Toma de decisiones	0.230		0.264	0.160
Capacidad de gestión	0,348*		0,435**	0.249
Liderazgo directivo		0,577**	0,427*	0,598**

La tabla 6, se observa el nivel de correlación entre las dimensiones de ambas variables, de manera general, el resultado es unánime para el nivel moderado.

V. DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo general, los resultados hallados, indican de acuerdo a la prueba de independencia Chi cuadrado, el p valor, es 0,000 y al ser este menor a 0,05, se concluye que existe correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución educativa estudiada. Y para saber el nivel de la correlación, se utilizó la prueba de asociación Rho de Spearman, cuyo p valor fue 0,598, y de acuerdo al coeficiente de asociación, el nivel de correlación, es moderado.

Los resultados obtenidos en la investigación, son similares al de, Gonzales (2017), que en su estudio, concluyó que un adecuado liderazgo directivo, conlleva a un adecuado clima organizacional, y lo propio, un inadecuado liderazgo directivo, conlleva a un clima organizacional hostil y poco productivo, por ende, el liderazgo directivo y el clima organizacional, están correlacionados.

De la misma manera, concatenando con el objetivo general de nuestra investigación, el estudio de Casafranca (2018), concluyó que existía una correlación positiva entre las variables de liderazgo directivo y clima organizacional. Hidalgo (2017), concluyó que el 41 % de los docentes de una institución, percibían un nivel de liderazgo directivo regular, y a la par consideraban un clima organizacional en nivel bajo, por lo que indicó que existía una correlación significativa en las variables estudiadas. A diferencia de los estudios antes mencionados, Flores (2017), encontró una correlación alta entre las variables.

Por lo mencionado, a pesar de los diferentes niveles encontrados en los resultados de los estudios señalados, se puede interpretar que las realidades y contextos son diferentes, sin embargo, la diferencia se da en los niveles altos y moderado de correlación, por lo que en cada una de las investigaciones indicadas incluyendo esta, obtuvo como resultados, la existencia de correlación entre las variables estilos de liderazgo directivo y clima organizacional, y se concluyó que, se cumplió el objetivo de determinar la correlación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima organizacional, por lo cual se ratificó la hipótesis general.

Sobre el primer objetivo específico, que fue determinar el nivel del liderazgo directivo, los resultados obtenidos en la investigación, fueron: nivel regular, 91,4%, nivel adecuado, 5,7 % y nivel inadecuado, 2,9 %. De acuerdo a las respuestas del instrumento, sobre el actuar del director frente a la organización. Al respecto de otras investigaciones, el nivel de liderazgo, es singular y propio de cada institución.

Concordando con Chiavenato (como se citó en Justiniano, 2018), que indica que el líder influye en las personas, por medio de procesos comunicativos, buscando la consecución de metas, el cual dependerá de cómo se realiza la comunicación entre miembros de la organización. Para ellos, son importantes, la toma adecuada de decisiones, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el reconocimiento y motivación.

Por lo mencionado, se cumplió el primer objetivo específico, de determinar el nivel de liderazgo directivo en la institución, siendo este regular, por lo cual se descarta la primera hipótesis específica, que indica que, el nivel de liderazgo directivo es adecuado.

Al respecto del segundo objetivo específico, determinar el nivel de clima organizacional, de acuerdo al instrumento aplicado en la investigación, el resultado obtenido, fue: nivel mayoritario fue el regular, con un 77.1 %, seguido del 20% del nivel adecuado y un 2,9 % del nivel inadecuado. Resultados similares a nuestra investigación, encontramos a Ortiz (2018), el clima organizacional en su estudio, fue considerado bueno, a razón de la dinámica comunicativa entre el director, los profesores y demás trabajadores que promueve el adecuado funcionamiento de la organización. Al respecto del clima organizacional, Morales (2016), señaló que prevalecía la dinámica colaborativa que fortalecía a quienes integraban la organización. Consecuentemente, concluyó que los trabajadores, acudían al directivo en busca del apoyo pertinente, lo que a su vez fortalecía el clima. De acuerdo a Enceria (2018), quien concluyó que los directivos tenían mayor probabilidad de conseguir el apoyo de los docentes si demostraban conductas adecuadas y positivas. Del mismo modo indicó, que las decisiones participativas, a percepción de los docentes influyeron en las percepciones sobre

el uso adecuado de recursos de parte del director, lo que desencadena en el descontento y tensión laboral en los trabajadores, por lo que el clima organizacional, no sería el adecuado. En la investigación, se determinó un clima organizacional, que no concatena con los resultados de las investigaciones citadas, sin embargo, se puede sugerir que cada institución es un contexto diferente. Por lo indicado, Se cumplió el segundo objetivo específico, de determinar el clima organizacional en la institución, siendo este regular.

En cuanto al objetivo específico número tres, determinar la relación existente entre las dimensiones de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional, de acuerdo a los resultados en base al cuestionario aplicado y a la prueba de independencia Chi cuadrado, tenemos: Manejo de conflictos y Profesor-Alumnos, es 0,006 por lo cual, no existe correlación entre ambas dimensiones. Manejo de conflictos y Profesor-Compañeros, es 0.003, por lo cual existe correlación entre las dimensiones. Manejo de conflictos y Profesor-Superiores, es 0,017, por ende existe correlación. Manejo de conflictos y Clima organizacional, es 0,001, existe correlación.

Toma de decisiones y Profesor-Alumno, es 0,046, existe correlación. Toma de decisiones y Profesor-Compañeros, es 0,093, no existe correlación entre las dimensiones. Toma de decisiones y Profesor-Superiores, es 0,015, existe correlación entre las dimensiones. Toma de decisiones y Clima organizacional, es 0,000, por lo cual, existe correlación entre la dimensión y la variable.

Capacidad de gestión y Profesor-Alumno, es 0,066, por lo cual no existe correlación entre variables. Capacidad de gestión y Profesor compañeros, es 0,062, por ende no existe correlación entre las dimensiones. Capacidad de gestión y Profesor-Superiores, es 0,017, existe correlación entre las dimensiones. Capacidad de gestión y Clima organizacional, 0,002, por lo cual existe correlación entre la dimensión y la variable respectivamente.

Liderazgo directivo y Profesor-Alumno, es 0,001, existe correlación entre la variable y la dimensión. Liderazgo directivo y Profesor-Compañeros, es 0,000, existe correlación entre la variable y la dimensión. Liderazgo directivo y Profesor-

Superiores, es 0,000, existe correlación entre la variable y la dimensión. Liderazgo directivo y Clima organizacional, es 0,000 por lo cual, existe correlación entre las variables.

En su investigación, Sánchez (2019), señaló que la variable clima organizacional y la dimensión del liderazgo directivo, manejo de conflictos, presentaron una relación significativa, lo que implica que el manejo inadecuado de conflictos frente a los incidentes entre docentes de la institución, influye en el clima organizacional. La dimensión toma de decisiones, fue apreciada como una capacidad mínimamente desarrollada en el director, relacionada también con el clima organizacional. La capacidad de gestión del director, presentó una relación significativa, directa y baja con el clima organizacional de la institución. Es decir, no existe correlación entre todas las dimensiones de las variables.

Por otro lado, Casafranca (2018) señaló que existe un grado de correlación positiva entre el liderazgo directivo y las dimensiones de la variable clima organizacional en un gran porcentaje de ellas, mas no en el total.

Como se indicó en los antecedentes mencionados, existe correlación entre las dimensiones de las variables, sin embargo, se ha encontrado en la investigación, que no existe correlación entre las dimensiones: Manejo de conflictos-Profesor alumnos. Toma de decisiones y Profesor-Compañeros. Capacidad de gestión y Profesor-Alumnos. Capacidad de gestión y Profesor-Compañeros. De esta manera, se concluyó con el objetivo específico tres, determinar la relación existente entre las dimensiones de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional. Consecuentemente, se descarta la hipótesis específica tres, que indicaba, que existía una relación directa y significativa entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional, por no cumplirse en todos los casos.

VI. CONCLUSIONES

Primera. De acuerdo al resultado, se confirma que sí existe correlación entre las variables de liderazgo directivo y clima organizacional, por lo que podemos afirmar, que un determinado nivel de liderazgo directivo, se relaciona con el clima organizacional, es decir, por ejemplo, que una adecuada comunicación del director, se reflejará en la adecuada comunicación interpersonal de la organización.

Segunda. Respecto a la variable liderazgo directivo, de acuerdo a los resultados, se concluye que los docentes perciben el liderazgo del director en un nivel regular, lo que se contrasta con la percepción de los docentes sobre las dimensiones, manejo de conflictos, toma de decisiones y capacidad de gestión, en las que también el nivel ubicado es el regular.

Tercera. En cuanto a la variable clima organizacional, entendido como la relación de interacción existente entre los docentes con los alumnos, sus propios colegas y con el director, de acuerdo a los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que el clima organizacional de la institución se ubica en el nivel regular.

Cuarta. Sobre la relación entre las dimensiones de ambas variables, de acuerdo a los resultados obtenidos, existe correlación entre la mayoría de las dimensiones de ambas variables a excepción de manejo de conflictos y profesor-alumnos; toma de decisiones y profesor-compañeros; capacidad de gestión, profesor-alumno; capacidad de gestión, profesor-compañeros.

VII. RECOMENDACIONES

Primera. Para los futuros investigadores, se sugiere tomar en cuenta las dimensiones trabajadas para poder mejorar la dinámica del trabajo directivo y por ende mejorar el clima organizacional, puesto que son fundamentales para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización, como la institución motivo del estudio, la cual presentó algunas deficiencias respecto al tema y lo que a su vez, impulsó el presente estudio.

Segunda. Lo investigado sugiere la necesidad de mejorar y canalizar futuras investigaciones, que le den relevancia a cada dimensión para ampliar el horizonte de posteriores estudios, puesto que al momento de realizar la investigación, no se contó con muchos antecedentes.

Tercera. A los directivos, si la aplicación del liderazgo del director obtiene bajos resultados en la interacción docente, es necesario que los directores cambien la técnica de interacción para crear entornos adecuados entre los integrantes de la organización, Puesto que está demostrado que existe correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Cuarta. Identificar las dimensiones que no presentaron correlación para que puedan ser trabajadas de forma específica, entendiendo que un manejo adecuado de ellas, aportará a un adecuado clima organizacional.

Quinta. Motivar a los directivos, a evaluar y mejorar la dinámica de liderazgo que tienen, dado la importancia en la comunicación de todo el personal de la organización. Finalmente, integrar el tema estudiado en el plan anual de trabajo institucional, con el apoyo del psicólogo(a), para que se promueva un adecuado clima organizacional.

REFERENCIAS

- Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. (Tesis de posgrado) Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/4068>
- Barrios, Y. y Alcalá, M. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana Universidad del Zulia, número extra, 138-163*.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27964922010/index.html>
- Bautista Astorayme, D. M. y Delgado Loayza, C. M. (2018). *¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variables más relevantes del cambio organizacional?* (Tesis) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://doi.org/10.19083/tesis/624524>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Brunner, J. (agosto, 2000). *Programa de Educación de la Fundación Chile. Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*.
<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf>
- Cabrera, C. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente del nivel secundario de la I.E 89004 en Chimbote, 2017*. (Tesis) Universidad de San Pedro.
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/6400/Tesis_59606.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Canchón, Y., Plaza, G., y Zapata, G. (2013). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. (Tesis de maestría) Universidad de la Sabana <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10104/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf;jsessionid=4F5B555FADC4278050CFDD402F0EB234?sequence=1>

Casafranca, F. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017*. (Tesis de doctorado) Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34019/casafranca_sf.pdf?sequence=1

Cueva, R. y Ponce, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de centro quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Callao. http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3581/PONCE%20Y%20CUEVA_TESIS_POSGRADO_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Enceria, J. (2018). *Journal of school leadership*. Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y la autoeficacia de los docentes en las escuelas secundarias de Indonesia. Volumen 27. N° 1. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105268461702700205>

Flores, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional en docentes del nivel inicial de I.E. públicas del distrito de Huaral 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8833/Flores_CLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gómez, O. (2018). *Journal for Educators, Teachers and Trainers*. Analysis of management leadership styles and their correlation with the synthetic index of educational quality. Volumen 10 (N° 1), 39-66.
https://jett.labosfor.com/pdf_956_ea0bfcbf69d08f38c44fbe465d3205.html
- Gonzales, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*. (Tesis de maestría) Tecnológico de Monterrey.
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global*. (Tesis) Universidad Ricardo Palma.
<https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1658/TESIS%20ANGELICA%20GUZMAN%20ROJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill.
- Herrera, S. y Moreno, G. (2018). *Liderazgo directivo en el clima organizacional en la Institución Educativa Inicial - Huánuco-2018*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32625/herrera_hs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hidalgo, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2017*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12830/hidalgo_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jennings, P. A. y Greenberg, M. T. (2009). *Review of Educational Research*. The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. Vol 79. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>

Justiniano, L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito de José Crespo y Castillo*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/51116/Justiniano%20Esteban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monárrez, H. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. [https://www.academia.edu/22662498/El clima escolar y su relaci%C3%B3n con el liderazgo directivo en nivel b%C3%A1sico](https://www.academia.edu/22662498/El_clima_escolar_y_su_relaci%C3%B3n_con_el_liderazgo_directivo_en_nivel_b%C3%A1sico)

Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>

OIT. (2016). *OIT. Estrés laboral: un reto colectivo*. Suiza. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf

OMS (17 de agosto de 2017). *Organización Mundial de la Salud*. La salud mental en el lugar de trabajo. Estados Unidos. <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>

Ortiz, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de Managua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Pascual, L. y Chinchay L. (2020). *El liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E. n° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.* (Tesis de maestría) Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
http://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/774/1/018200628E_018200827H_M_2020.pdf

Potocino, G. (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017.* (Tesis) Universidad Tecnológica del Perú.
http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1219/1/Gilberta%20Potocino_Tesis_Titulo%20Profesional_2018.pdf

PUCP. (22 de enero de 2018). *La Republica.* El estrés, ese enemigo silencioso que afecta al 80% de peruanos. <https://larepublica.pe/sociedad/1218645-el-estres-ese-enemigo-silencioso-que-afecta-al-80-de-peruanos>

Quispe, E. (2019). *Liderazgo directivo y calidad educativa de los docentes en la institución educativa N° 0025 Ate, 2019.* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46140/Quispe_VE-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

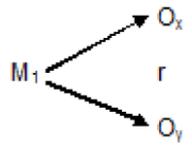
- Raja, S. y Madhavi, C. (2019). *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research* Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry., volumen 9 (N° 3). https://www.researchgate.net/publication/331902898_Influence_of_Organizational_Climate_on_Employee_Performance_in_Manufacturing_Industry
- Ramirez, L. (2017). El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017. (Tesis) Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13263/ramirez_bl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, D., Rincón, J. y Florez, S. (2018). *Revista Espacios*. Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. Volumen 39 (N° 19). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>
- Rodríguez, J. y Fernández, M. (2015). *Revista Educación XX1 Universidad Nacional de Educación Madrid*. Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. Volumen 18 (N° 1), 71 – 98. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70632585003.pdf>
- Rozman, M. (2018). *Economic Research*. Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. Vol 33(N° 1). <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1804967?needAccess=true>

- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, M. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica* (cuarta ed). México: Editorial Limusa S.A
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf>
- Tropman, J. (2010). *Executive leadership*. Problems and Perspectives in Management. Vol 8 (N° 4), 47-57.
<http://webuser.bus.umich.edu/lpwooten/PDF/pmi%20article%20tropman%20wooten.pdf>
- Vargas, G. (2019). Factores que inciden en la capacidad de gestión del responsable del gobierno local de la municipalidad provincial de puno: 2015 – 2017. (Tesis) Universidad Nacional del Altiplano.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11760/Vargas_Graciano_Mamani_Abel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vicuña, A. (2020). Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional para generar compromiso laboral. (Tesis) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653887/Vicu%c3%b1a_SA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Vivar, M. (2013). La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria. (Tesis) Universidad de Piura. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1813/MAE_EDUC_105.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020?	Determinar cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020	Existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020.	Variable de estudio 1 Liderazgo Directivo. Variable de estudio 2 Clima Organizacional.	TIPO DE INVESTIGACIÓN - Descriptivo. DISEÑO DE INVESTIGACION - Descriptivo relacional. TÉCNICAS E
				
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	DIMENSIONES	
1. ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020?	1. Determinar el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020	1. EL nivel de liderazgo directivo es adecuado en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020	Dimensión 1 - Manejo de conflictos - Toma de decisiones - Capacidad de gestión	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Cuestionario de Liderazgo en
2. ¿Cuál es el nivel del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020?	2. Determinar el clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020	2. Existe un nivel regular del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020	Dimensión 2. - Relación profesor - Alumno - Relación profesor – compañeros - Relación profesor- superiores	Directivo y el Instrumento de Medida de Clima Organizacional
3. ¿Qué grado de relación existe entre las dimensiones de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco 2020?	3. Determinar la relación existente entre las dimensiones de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020	3. Existe relación directa entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020	Dimensiones 3 - Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional.	POBLACIÓN - Docentes de Institución Educativa San Andrés de Cusco MUESTRA - 35 docentes. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS Software SPSS

Anexo 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable de estudio 1: Liderazgo Directivo. El liderazgo directivo es el papel que posee una persona y que este asume sus decisiones en bien de la institución que dirige, impulsando a los componentes de la comunidad educativa a alcanzar una meta en común. Salazar (como se citó en Casafranca, 2018)</p>	<p>El liderazgo directivo fue evaluado a través del puntaje obtenido del Instrumento que mide el liderazgo directivo diseñado por Sánchez (2010); adaptado en 2018, constituido por 32 ítems distribuidos en tres y medidos mediante una escala de Likert de 5 niveles.</p>	<p>Dimensión 1: Manejo de conflictos.</p> <hr/> <p>Dimensión 2: Toma de decisiones</p> <hr/> <p>Dimensión 3: Capacidad de gestión.</p>	<p>- Relaciones interpersonales. - Manejo de estrés.</p> <hr/> <p>- Capacidad de decisión. - Asertividad.</p> <hr/> <p>- Resultados. - Desarrollo de ideas innovadoras</p>
<p>Variable de estudio 2: Clima Organizacional Es aquel contexto, ambiente formado entre los integrantes de una organización, relacionado profundamente con el grado de motivación de los miembros. Por lo tanto, cuando los miembros de la organización están motivados, el clima presentará mejoras, tornándose en un adecuado ánimo, beneficios, cooperación, etc. Chiavenato (como se citó en Barrios y Alcalá, 2020)</p>	<p>El Clima organizacional fue evaluado a través del puntaje obtenido del Instrumento que mide el clima del centro creado por Rodríguez y Fernández (2015), adaptado por Sánchez en 2018, conformado por 49 ítems distribuidos en tres dimensiones, medidos mediante una escala de Likert de 5 niveles.</p>	<p>Dimensión 1: Relación profesor - alumno</p> <hr/> <p>Dimensión 2: Relación profesor - compañeros</p> <hr/> <p>Dimensión 3: Relación profesor- superiores</p>	<p>- Comportamiento de los alumnos - Interacción profesor-alumno. - Motivación de los alumnos</p> <hr/> <p>- Trabajo en equipo - Profesionalidad de los compañeros - Conflictos entre profesores - Interacción entre compañeros</p> <hr/> <p>- Liderazgo - Valoración de los superiores - Fuente de motivación para los profesores</p>

Anexo 3 Instrumento de medición variable Liderazgo Directivo

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO EN DIRECTIVO

EVALUADO(A)			
EDAD			
SEXO			
INST. EDUCATIVA			
GRADO			
FECHA			
CARGO EN LA I.E			
TIEMPO DE SERVICIO	1-5 años	6-10 años	11 años a más
EVALUADOR(A)			

INSTRUCCIONES:

Existen 32 afirmaciones, juzgue la frecuencia en cada situación realizada por su Director(a). Use la siguiente escala y marque con una "X".

N	RV	AV	CS	S
NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	N	RV	AV	CS	S
1	Participan los profesores(as) en la planificación, revisión y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) e instrumento de Gestión.					
2	Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo.					
3	Promueve la participación del profesorado e la toma de decisiones.					
4	Centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI.					
5	Mantiene informados de lo que sucede en el centro educativo sobre el desarrollo del proyecto educativo.					
6	En su actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas iniciativas y mejoras que se pueden implementar.					
7	Promueve el trabajo en equipo entre los profesores para desarrollar experiencias innovadoras.					
8	Es innova, visionario para promover y acompañar procesos de cambio institucional.					
9	Emplea una política de estímulos o incentivos por el desempeño del personal.					
10	Reconoce y recompensa el rendimiento individual y/o grupal a las iniciativas de mejora institucional.					
11	Promueve eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los docentes.					
12	Impone su criterio y autoridad en las decisiones que toman en el centro educativo.					

13	En una situación de indecisión y/o problemas acude a los docentes para compartir la toma de decisiones.					
14	Estima eficaz la comunicación con su personal, si lo realiza a través de órdenes.					
15	Es tolerante y flexible cuando su personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
16	Escucha y asume sugerencias de un grupo reducido dentro del colectivo de docentes de la escuela.					
17	Rechaza, sin dar explicación, cualquier propuesta o sugerencia de parte del docente.					
18	Toma actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales.					
19	Se mantiene alejado de sus trabajadores y docentes porque su familiaridad origina una pérdida de respeto.					
20	Para evitar problemas de disciplina escolar proporciona castigos o sanciones leves por violación a la reglas.					
21	Para obtener mayor aceptación por sus trabajadores tolera la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad.					
22	Para sancionar una actitud desfavorable en su entidad, el director actúa con justicia.					
23	El proceso educativo lo dirige sobre la base normativa, sobre iniciativas de mejora institucional.					
24	Se encuentra interesado en interpretar la legislación educativa por sobre las iniciativas del profesorado.					
25	Las tareas directivas que realiza lo dedica para asuntos administrativos que para crear las condiciones para liderar el proceso de cambio institucional.					
26	La obtención y administración de los recursos financieros están orientados a potenciar los resultados institucionales dentro del marco del PEI.					
27	Se ocupa por preservar los bienes y materiales de la institución por sobre los requerimientos de recursos y medios educativos para docentes y alumnos en función de su prioridad.					
28	Prioriza el desarrollo de capacidades de los educandos en el marco del proyecto curricular de centro.					
29	La entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT, ...) sólo responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad magisterial.					
30	Mantiene a una cultura de acatamiento a la norma y al reglamento interno del centro.					
31	Las relaciones interpersonales son distantes, frías, formales y/u objetivas.					
32	Solicita a los docentes certificaciones de capacitación (control) por sobre acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento del recurso humano.					

Anexo 4 Cuestionario de medición variable Clima Organizacional

CUESTIONARIO DE MEDIDA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

EVALUADO(A)			
EDAD			
SEXO			
INST. EDUCATIVA			
GRADO			
FECHA			
CARGO EN LA I.E			
TIEMPO DE SERVICIO	1-5 años	6-10 años	11 años a más
EVALUADOR(A)			

INSTRUCCIONES:

A continuación le presentamos una serie de enunciados con el objetivo valorar el clima de centro. Para ello valore cada uno de los siguientes ítems que hacen referencia a su relación con los alumnos, compañeros y superiores de centro, en una escala del 1 a 5.

N	RV	AV	CS	S
NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	ÍTEM	N	RV	AV	CS	S
1	En general, en mis clases, los alumnos permiten que se imparta la clase.					
2	En mis clases los alumnos participan activamente.					
3	Existe una buena comunicación entre mis alumnos y yo.					
4	Los alumnos acuden a mí cuando tienen dificultades académicas y no solo por cuestiones de examen.					
5	Durante mi clase los alumnos utilizan "palabrotas" o malas formas en el aula.					
6	Los alumnos me confían sus temas o problemas personales.					
7	Los alumnos respetan la autoridad de los profesores.					
8	En mi clase se respetan las normas de comportamiento.					
9	Mi relación con los alumnos es cercana.					
10	Cuando existen conflictos entre alumnos acuden a mí.					
11	Existe una implicación o una actitud positiva por parte de los profesores a la hora de trabajar en equipo.					
12	Me siento valorado por mis compañeros.					
13	A nivel general, todos los profesores tenemos buenas relaciones entre nosotros.					
14	El profesorado se implica en los problemas del centro.					
15	En general, los profesores son individualistas y van cada uno a lo suyo.					
16	En general, la comunicación entre los profesores de mi centro es buena.					
17	He tenido o tengo conflicto de tipo personal con otros profesores/as.					
18	A la hora de preparar ciertos eventos (Navidad, semana de la ciencia etc), los profesores colaboran.					
19	Hay un ambiente de continua disputa y competencia entre el profesorado.					

20	Mantengo buenas relaciones con todos mis compañeros.					
21	Siento que la actitud de algunos compañeros me dificulta expresar mis opiniones.					
22	En general, los profesores prestan su ayuda a un compañero cuando tiene algún problema o dificultad.					
23	Me siento criticado negativamente por otros profesores.					
24	El profesorado manifiesta optimismo, energía y entusiasmo.					
25	Las propuestas que hago son tenidas en cuenta por mis compañeros.					
26	He tenido o tengo conflictos de tipo profesional con otros profesores.					
27	Me siento satisfecho con el trabajo que desarrollan los profesores en general.					
28	En general, los profesores cumplen con los horarios de vigilancias (por ejemplo: guardias de recreo, vigilancia de pasillos, etc)					
29	En general, creo que la opinión que tienen mis compañeros de mí es buena.					
30	Considero que el profesorado actúa en su trabajo con profesionalidad.					
31	Considero que el profesorado se siente orgulloso de su centro.					
32	En general, los profesores comparten materiales y recursos con otros profesores.					
33	La jefatura de estudios atiende las necesidades (materiales de información, etc.) de los profesores.					
34	Ante un problema profesional de algún profesor, la jefatura de estudios (o dirección) responde de forma eficaz.					
35	El Equipo Directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones.					
36	El Equipo Directivo pone los medios para potenciar la actualización profesional de los docentes.					
37	Considero que la jefatura de estudios hace un buen trabajo.					
38	La gestión y organización de eventos, tareas, etc; por parte del equipo directivo es eficaz.					
39	La línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.					
40	La transmisión de la información a los profesores es buena por parte del equipo directivo.					
41	En general el equipo directivo se esfuerza por reconocer el trabajo de los profesores (reconocimientos, recompensa, etc)					
42	El jefe de estudios mantiene un trato adecuado con los profesores.					
43	Las decisiones relevantes, que competen al equipo docente, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y los profesores.					
44	El Equipo Directivo respeta las decisiones tomadas democráticamente y acepta las sugerencias que se le hacen.					
45	El Equipo Directivo mantiene buenas relaciones con el profesorado en general.					
46	Existe una buena y fluida comunicación entre el profesorado y los cargos de responsabilidad (jefe de estudios, dirección, etc.)					
47	El Director mantiene un trato adecuado conmigo.					
48	El jefe de estudios y yo mantenemos una buena comunicación sobre cuestiones profesionales.					
49	Los profesores confiamos profesionalmente en el director.					

Anexo 5

Tabla de puntuación de variables

Rango de puntuaciones y valoración para variable liderazgo directivo

Variable/Dimensión	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración
D1: Manejo de conflictos	10-24	Inadecuado	25-37	Regular	38-50	Adecuado
D2: Toma de decisiones	12-28	Inadecuado	29-44	Regular	46-60	Adecuado
D3: Capacidad de gestión	10-24	Inadecuado	25-37	Regular	38-50	Adecuado
Liderazgo directivo	32-74	Inadecuado	75-117	Regular	118-160	Adecuado

Nivel manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	5,7%
Regular	26	74,3%
Adecuado	7	20,0%
Total	35	100,0%

Nivel toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	5,7%
Regular	31	88,6%
Adecuado	2	5,7%
Total	35	100,0%

Nivel capacidad de gestión

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	5,7%
Regular	26	74,3%
Adecuado	7	20,0%
Total	35	100,0%

Rango de puntuaciones y valoración para variable clima organizacional

Variable/Dimensión	Punta je	Valoració n	Punta je	Valoraci ón	Punta je	Valoraci ón
D1: Profesor – Alumno	10-24	Inadecua do	25-37	Regular	38-50	Adecua do
D2: Profesor – Compañeros	22-54	Inadecua do	55-82	Regular	83- 110	Adecua do
D3: Profesor – Superiores	17-43	Inadecua do	44-62	Regular	63-85	Adecua do
Clima Organizacional	49- 123	Inadecua do	124- 182	Regular Regular	183- 245	Adecua do

Nivel profesor-alumno

	Frecuenci a	Porcentaj e
Inadecuado	2	5,7%
Regular	13	37,1%
Adecuado	20	57,1%
Total	35	100,0%

Nivel profesor-compañeros

	Frecuenci a	Porcentaj e
Inadecuado	2	5,7%
Regular	31	88,6%
Adecuado	2	5,7%
Total	35	100,0%

Nivel profesor-superiores

	Frecuenci a	Porcentaj e
Inadecuado	2	5,7%
Regular	20	57,1%
Adecuado	13	37,1%
Total	35	100,0%

Anexo 8 Permiso de la institución para la aplicación de los cuestionarios



CARTA DE ACEPTACIÓN

Señores:

Veronica Carrillo Enriquez
Rudy Aguilar Montufar
Ciudad

Previo un cordial saludo, a nombre mío y de la institución educativa a la que represento, paso a indicar, que a razón de la solicitud presentada en fecha 12 de noviembre del 2020, para poder aplicar dos cuestionarios referidos a Liderazgo Directivo y Clima Organizacional, a los docentes de nuestra institución, como parte de su trabajo de investigación para lograr la titulación en la carrera profesional de Psicología de la Universidad Cesar Vallejo, se procede a dar la aceptación y el permiso pertinente para realizar las acciones solicitadas, brindándoles las facilidades pertinentes en cuanto al directorio institucional de docentes, puesto que el trabajo mencionado se realizará de manera remota, por motivo del aislamiento social frente a la pandemia del Covid-19, y el conocimiento antelado de parte de los docentes para su colaboración.

Cabe recalcar la condición acordada en reunión previa, que con fines de mantener a buen recaudo la imagen institucional de nuestra representada, los investigadores, no podrán especificar datos mayores más allá del nombre general de nuestra institución, en la publicación de su trabajo de investigación y el manejo de los resultados, se ceñirá estricta y únicamente a dicha investigación.

Deseándoles éxitos en su labor, me despido de manera muy atenta.



Anexo 9 Ficha consentimiento informado

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DURANTE LA PANDEMIA, CUSCO, 2020

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Usted ha sido invitado para poder participar de la presente investigación sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional de su institución educativa. La investigación es realizada por Veronica Carrillo Enriquez y Rudy Aguilar Montufar, quienes desarrollan su tesis para obtener el título profesional de licenciado en psicología en la universidad César Vallejo.

Sobre los protocolos de aplicación, cada instrumento cuenta con indicaciones básicas sobre su desarrollo.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios, serán utilizados únicamente en la presente investigación.

Sobre la confidencialidad de los participantes, queda el compromiso de los investigadores de nombrar a los participantes como “sujeto” añadiéndole un número de participante, guardando de esta manera la identidad del participante en todo el proceso de la investigación.

Para dar fe al consentimiento informado del participante y los compromisos de los investigadores, firman al término del presente documento.

Nombre: DNI:	<i>Firma del Participante</i>	Huella Digital	<i>Fecha</i>
Nombre: DNI:	<i>Firma del Investigador</i>	Huella Digital	<i>Fecha</i>
Nombre: DNI:	<i>Firma del Investigador</i>	Huella Digital	<i>Fecha</i>

Anexo 10 Solicitud de permiso para uso de instrumento

This screenshot shows a Facebook chat window with the contact 'Maria Soledad Sánchez Flores'. The chat history includes a message from the contact dated 'Dom, 19:37' and a reply from the user dated '07:25'. The contact's message is a request for permission to use a research instrument. The user's reply provides an email address: 'vce.cusco@gmail.com'. The system clock at the bottom right shows 07:37 on 3/10/2021.

Maria Soledad Sánchez Flores

Dom, 19:37

A LA ATENCION: Estimada, Señora María Soledad Sánchez Flores de Sánchez, Muy buenas noches esperando que se encuentre bien de salud.
El motivo de mi mensaje por este medio que es el Facebook es la siguiente:
No pude dar con su correo electrónico ni número telefónico.
Soy estudiante de la Universidad Cesar Vallejo de la carrera profesional de Psicología, mi compañero y yo estamos realizando la tesis que como tema lleva el título "Liderazgo directivo y clima organizacional de la institución educativa San Andrés durante la pandemia".
Comentarle que mi compañero y yo queremos usar su Ficha técnica del instrumento de las variables Liderazgo directivo y clima organizacional
Nombre: instrumento que mide el liderazgo directivo y clima organizacional
Autora: María Soledad Sánchez Flores de Sánchez.
Para lo cual necesitamos su autorización del Instrumento que mide el liderazgo directivo y clima organizacional ya que usted es la AUTORA.
Mi compañero y yo queremos respetar la probidad académica, de igual forma indicarle que a mi persona y mi compañero nos pareció interesante la investigación que usted realizo en la Universidad San Ignacio de Loyola en la Escuela de Postgrado, Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, título de su trabajo de investigación "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL CALLAO".
Atentamente los tesisistas de la carrera profesional de Psicología de la Universidad Cesar Vallejo: Carrillo Enriquez Veronica, con DNI 42092512, Aguilar Montufar Rudy, con DNI, 41325118.
A la espera de su pronta respuesta, muchísimas gracias.
Buenas noches.

Le dejo mi correo electrónico: vce.cusco@gmail.com

07:25

07:37
3/10/2021

This screenshot shows the same Facebook chat window as above, but with the messages in reverse chronological order. The user's reply 'Le dejo mi correo electrónico: vce.cusco@gmail.com' is now at the top, dated '07:25'. Below it is the contact's original message, dated '07:25'. The system clock at the bottom right shows 07:34 on 8/10/2021.

Maria Soledad Sánchez Flores

Le dejo mi correo electrónico: vce.cusco@gmail.com

07:25

A LA ATENCION: Estimada, Señora María Soledad Sánchez Flores de Sánchez, Muy buenas noches esperando que se encuentre bien de salud.
El motivo de mi mensaje por este medio que es el Facebook es la siguiente:
No pude dar con su correo electrónico ni número telefónico.
Soy estudiante de la Universidad Cesar Vallejo de la carrera profesional de Psicología, mi compañero y yo estamos realizando la tesis que como tema lleva el título "Liderazgo directivo y clima organizacional de la institución educativa San Andrés durante la pandemia".
Comentarle que mi compañero y yo queremos usar su Ficha técnica del instrumento de las variables Liderazgo directivo y clima organizacional
Nombre: Instrumento que mide el liderazgo directivo
Nombre: Instrumento que mide el clima organizacional
Autora: María Soledad Sánchez Flores de Sánchez.
Para lo cual necesitamos su autorización del Instrumento que mide el liderazgo directivo y el clima organizacional ya que usted es la AUTORA.
Mi compañero y yo queremos respetar la probidad académica, de igual forma indicarle que a mi persona y mi compañero nos pareció interesante la investigación que usted realizo en la Universidad San Ignacio de Loyola en la Escuela de Postgrado, Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, título de su trabajo de investigación "LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL CALLAO".
Atentamente los tesisistas de la carrera profesional de Psicología de la Universidad Cesar Vallejo: Carrillo Enriquez Veronica, con DNI 42092512, Aguilar Montufar Rudy, con DNI, 41325118.
A la espera de su pronta respuesta, muchísimas gracias.
Buenas noches.

Le dejo mi correo electrónico: vce.cusco@gmail.com

07:34
8/10/2021