

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José
Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao**

Presentada por:

Juan VARGAS COLQUICHAGUA

Asesor:

Wilfredo DIONISIO CIEZA

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión educativa**

Lima – Perú

2021

**El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José
Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.**

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño.

Agradecimiento

A la Región Callao y CAFED por brindarnos el estudio para optar el grado y a la Universidad Enrique Guzman y Valle, por la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación.

Tabla de contenido

Carátula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo I. Planteamiento del problema	
1.1 Determinación del problema	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos: General y específicos	16
1.4 Importancia y alcances de la investigación	17
1.5 Limitaciones de la investigación	17
Capítulo II. Marco teórico	
2.1 Antecedentes del estudio	19
2.2 Bases teóricas	26
2.2.1. Liderazgo directivo	26
2.2.2. Clima organizacional	34

2.3 Definición de términos básicos	39
Capítulo III. Hipótesis y variables	
3.1 Hipótesis: general y específicas	42
3.2 Variables	43
3.3 Operacionalización de variables	44
Capítulo IV. Metodología	
4.1. Enfoque de investigación	46
4.2. Tipo de investigación	46
4.3 Diseño de investigación	46
4.4 Población y muestra	47
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	49
4.6. Tratamiento estadístico	51
Capítulo V. Resultados	53
5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	53
5.2 Presentación y análisis de los resultados	57
5.3 Discusión	74
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Referencias	82
Apéndices	86
Apéndice A. Matriz de consistencia	87
Apéndice B y C Instrumento.	89

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización del variable liderazgo directivo	44
Tabla 2. Operacionalización del variable clima organizacional	45
Tabla 3. Población de docentes de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez	48
Tabla 4. Muestra de docentes de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez	48
Tabla 5. Ficha técnica del instrumento para medir el variable liderazgo directivo	50
Tabla 6. Ficha técnica del instrumento para medir el variable clima organizacional	51
Tabla 7. Valores del coeficiente de Rho de Spearmann.	52
Tabla 8. Validación por juicio de expertos	54
Tabla 9. Valores de los niveles de validez	55
Tabla 10. Alfa de Cronbach.	56
Tabla 11. Liderazgo directivo	57
Tabla 12. Mostrar dirección de futuro	58
Tabla 13. Desarrollar personas	59
Tabla 14. Rediseñar organización	60
Tabla 15. Gestionar enseñanza – aprendizaje	61
Tabla 16. Clima organizacional	62
Tabla 17. Estructura	63
Tabla 18. Recompensa	64
Tabla 19. Relaciones	65
Tabla 20. Identidad	66

Tabla 21. Prueba de normalidad para liderazgo y clima organizacional	67
Tabla 22. Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional	68
Tabla 23. Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional	69
Tabla 24. Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional	71
Tabla 25. Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional	72
Tabla 26. Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional	74

Lista de figuras

Figura 1. Liderazgo directivo	57
Figura 2. Mostrar dirección de futuro	58
Figura 3. Desarrollar personas	59
Figura 4. Rediseñar organización	60
Figura 5. Gestionar enseñanza – aprendizaje	61
Figura 6. Clima organizacional	62
Figura 7. Estructura	63
Figura 8. Recompensa	64
Figura 9. Relaciones	65
Figura 10. Identidad	66

Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. La muestra estuvo compuesta por 53 docentes. El método empleado fue el hipotético-deductivo, el propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal; se recogió la información en un período específico, se desarrolló la técnica de la encuesta virtual y el instrumento que se utilizó fue un cuestionario. Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach por ser un instrumento graduado en la escala politómica que salió excelente para ambas variables: 0,982 para la variable liderazgo directivo y 0,952 para la variable clima organizacional. Para el análisis descriptivo se realizó tablas de distribución de frecuencias y el figura de barras. Y para la contratación de la hipótesis se llevó a cabo por Rho de Spearman. La investigación concluyó que existe una correlación buena ($R_{ho}= 0,756$) entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. Siendo $p\text{valor} = 0,000 < 0,05$; lo cual indica que existe correlación y se confirmó la hipótesis y el objetivo general del estudio.

Palabras Clave: Liderazgo directivo y clima organizacional

Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between the managerial leadership style and the organizational climate in Educational Institution No. 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec - Ventanilla, Callao Region. The sample consisted of 53 teachers. The method used was the hypothetical-deductive, the purpose was the non-experimental design of a cross-sectional correlational level; The information was collected in a specific period, the virtual survey technique was developed and the instrument used was a questionnaire. For the reliability of the instrument, Cronbach's Alpha was used as it is an instrument graduated on the polytomous scale that was excellent for both variables: 0.982 for the managerial leadership variable and 0.952 for the organizational climate variable. For the descriptive analysis, frequency distribution tables and the bar figure were made. And for the recruitment of the hypothesis was carried out by Rho de Spearman. The investigation concluded that there is a good correlation ($Rh0 = 0.756$) between the managerial leadership style and the organizational climate in Educational Institution No. 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec - Ventanilla, Callao Region. Where $pvalue = 0.000 < 0.05$; which indicates that there is a correlation and the hypothesis and the general objective of the study were confirmed.

Key Words: Executive leadership and organizational climate.

Introducción

En la investigación titulada entre El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. El objetivo fue determinar la relación entre El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.

El detalle de la información de la tesis se elaboró en base a cinco capítulos.

En el capítulo I, el planteamiento del problema, la formulación del problema general y los específicos, los objetivos del estudio, la justificación de la tesis, y las posibles limitaciones del trabajo.

En el capítulo II, se consideró el marco teórico, los trabajos previos a la tesis, las teorías y la determinación de los términos básicos.

En el capítulo III, se encuentran las hipótesis de estudio, las variables y la matriz de operacionalización de las variables.

En el capítulo IV, el aspecto de la metodología, trata del enfoque, el tipo, el diseño del estudio; la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el tratamiento estadístico.

En el capítulo V, se presentan la validez y la confiabilidad, los resultados descriptivos a través de tablas y figuras, y la prueba inferencial; y la discusión. Por otro lado, también para finalizar la tesis se presentaron las conclusiones, las recomendaciones, y las referencias consultadas y los apéndices de la tesis.

Capítulo I.

Planteamiento del problema

1.1. Determinación del problema

En el mundo se observa que el liderazgo directivo juega un rol muy importante en el campo educativo, sin embargo, se observa como la carencia de ciertos procedimientos educativos que desfavorecen el aprendizaje de las instituciones educativas. Desde esta perspectiva se tiene como desafío garantizar a todos los estudiantes de las instituciones educativas a contar con una educación de calidad e igualdad de oportunidades. En ese sentido, el progreso de la calidad ha sido el eje de las reformas educativas en diversos países y de ello se reconoce el nivel de logro obtenidos de las instituciones educativas a los factores de liderazgo directivo y el rol de los docentes que tienen mayor peso sobre los resultados de los aprendizajes. Asimismo, el director de las Instituciones Educativas, debe tener un liderazgo directivo en la organización y ser capaz de conocer y conducir integral y permanentemente el talento humano, la tecnología, la estructura y el entorno. Debe tener una visión gerencial sistemática e integradora, pero sobre todo saber manejar un excelente clima organizacional en su institución, si quiere que ésta logre realmente el cumplimiento de los objetivos y la supervivencia en el tiempo y por consiguiente éxito de la gestión y el éxito social (Bolívar, 2010).

En los países de Latinoamérica el liderazgo directivo es el pilar fundamental de toda sociedad, de tal manera, el hecho más relevante y de gran responsabilidad en todo cambio o desarrollo de un esquema tradicional siempre tendrá en el maestro de aula a su gran aliado, el cual debe de desarrollar una enseñanza de primer orden y de calidad a cada uno de sus estudiantes para que puedan desarrollar una serie de habilidades que fortalezcan su aprendizaje. Es por ello, que desde ya algunos años se está evaluando e incorporando nuevos enfoques educativo, buscando la calidad de la educación. Al respecto, Drucker (2007) afirmó que en toda organización es fundamental el desempeño del director, quien es el responsable de dirigir a los docentes y ver los problemas que surgen en la institución para tomar medidas asertivas. Además, SINEACE (2016), sostiene que la calidad educativa está en función a la búsqueda de una buena enseñanza y de la producción que se extrae de ella. Asimismo, señala que la enseñanza está un proceso de evaluación y de cambios pedagógicos.

En el Perú, se observa que las políticas educativas están orientadas por un proceso de concentración y el fortalecimiento autónomo de las instituciones educativas de carácter público y que tienen como fin desarrollar un trabajo de eficacia a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Por ello se promueven la capacitación y formación del directivo, sin embargo, se observa una escasa habilidad de dirección y falta de conocimiento, lo que conlleva a resultados poco alentadores. En la actualidad se evidencia crisis de liderazgo institucional a nivel nacional, por ello es fundamental investigar la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional.

En la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao, se observa similares condiciones como se planteó en el marco nacional, en donde los directivos adolecen de liderazgo apropiado, lo cual dificulta a los

docentes desarrollar pedagogía eficiente y sobre todo que se identifiquen con la institución en la que laboran. De igual manera se observa deficiencias en cuanto al clima organizacional, en donde los directivos adolecen o desconocen sobre el clima organizacional. No gestionan ciertos beneficios para los docentes, para el personal de la institución, solamente se han ubicado a exigir el cumplimiento de las funciones, pero se olvidaron de la estructura, de las recompensas, de las relaciones y sobre todo en cultivar la identidad institucional.

Por las razones antes mencionadas se formulan las siguientes preguntas:

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

PG ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo en la dimensión visión de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?

PE2: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?

PE3: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?

PE4: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

OG: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar la relación entre liderazgo directivo en la dimensión visión de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

OE2: Determinar la relación entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

OE3: Determinar la relación entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

OE4: Determinar la relación entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

1.4. Importancia de la investigación

La investigación es importante porque permitió determinar la importancia del liderazgo directivo en el quehacer educativo en el presente siglo. También es relevante el clima organizacional para los docentes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. Para lograr todo ello es importante contar con los docentes predispuestos al cambio de acuerdo con las exigencias del entorno actual, y con predisposición para trabajar a favor de la comunidad educativa y sobre todo en el beneficio de los estudiantes.

La investigación es importante porque atiende la necesidad de mejorar el liderazgo directivo y el clima organizacional dentro de la institución educativa. También constituirá una metodología para la realización de otras investigaciones.

La investigación tiene alcance para los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. También para las autoridades del gobierno regional del Callao y para todas las instituciones educativas públicas y privadas de la República del Perú.

1.5. Limitaciones de la investigación

La investigación se desarrolló y se aplicó a los docentes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. Las limitaciones que dificultaron la investigación son:

Limitaciones académicas: la limitación es que no están funcionando las bibliotecas de las universidades por causa de la pandemia, ya que se encuentran cerradas. También existe el deficiente acceso al repositorio de la UNE y de otras universidades.

Limitaciones temporales: el horario de atención de la biblioteca para desarrollar la tesis. En este caso no se contará con la atención presencial de la biblioteca por el aislamiento social a causa de la pandemia Covid-19, que viene afectando al Perú y al mundo.

Capítulo II.

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Entre los trabajos previos internacionales se tiene la investigación de Sánchez (2019) en su tesis *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*, presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar al Grado Académico de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación. Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una entidad educativa del Callao. El enfoque fue cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional. Se trabajó con una muestra de 72 docentes a quienes se aplicó dos encuestas para medir las variables. Como resultados, se determinó la relación directa y alta ($r=0,754^{**}$) entre ambas variables. Asimismo, se identificó una correlación directa y alta ($r=0,753^{**}$) entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; una relación directa y alta ($r=0,714^{**}$) entre toma de decisiones y el clima organizacional; pero una correlación baja ($r=0,277^{*}$) entre la capacidad de gestión y el clima organizacional. Como conclusión se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y

clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.

Carhuavilca (2017) en su tesis *Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012*, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional. A través de la aplicación de Cuestionarios sobre el liderazgo directivo y el clima institucional desde la visión de docentes (muestra de 80 docentes), se concluyó que la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012, es altamente significativo. En cuanto a la hipótesis específica N° 1, se concluyó que la relación que existe entre el líder visionario con el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012, es moderadamente significativa. Respecto a la hipótesis específica 2, se concluyó que la relación que existe entre el líder visionario con el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012, es moderadamente significativa. En referencia a la hipótesis específica 3, se concluye que la relación que existe entre el líder democrático con el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012, es altamente significativa. Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica N° 4, se concluye que la relación que existe entre el líder autoritario con el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012, es de moderada significatividad.

De La Cruz y Huamán (2016), en la tesis titulada *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de*

Huancavelica – 2015. Universidad Nacional de Huancavelica – Perú. Para un grupo constituido por 32 trabajadores, quienes proporcionaron la información a través de encuestas; que luego del análisis se llegó a las siguientes conclusiones: que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$, por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto. Por su parte el ambiente físico como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral, con una intensidad de relación hallada $r=58\%$, lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto. En tanto el ambiente social como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral, expresada en la correlación de $r=67\%$. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio. Asimismo, las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral, identificada con $r=66\%$. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto.

Solórzano (2017) señaló en la tesis *Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encimas UGEL 06*. Universidad Cesar Vallejo de Perú. Presento como objetivo determinar la relación entre el liderazgo que asume el Director y la Gestión Administrativa en la institución educativa “José Antonio Encimas”, que surge como necesidad en la búsqueda de lograr el mejoramiento continuo de la relación de todos los actores de la institución educativa. El trabajo mencionado se desarrolló de manera descriptiva correlacional, el diseño fue transaccional correlacional por la relación que existe entre las dos variables trabajadas, aplicada bajo dos Cuestionarios para la obtención de la información. La investigación concluyó con la

contribución significativa de la relación entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa investigada, determinando que el nivel de porcentaje de liderazgo que asume el director va de manera correspondiente a su eficiente gestión administrativa durante el desarrollo de sus funciones; es necesario mencionar las dimensiones planteadas como el trabajo en equipo, la organización y la participación comunitaria, estas dimensiones correlacionan con la gestión administrativa asumida por el director. Concluyendo que la gestión del director es medianamente eficiente en todas las dimensiones, representado por un 45.7% del total de encuestados, un 38% de docentes opinan en que el directivo líder asume en nivel medio su liderazgo en la parte administrativa en el ámbito de la gestión escolar, mientras que se da una gran aceptación de 62% en la dimensión de planificación que asume el líder directivo, logrando aportar estrategias que permitieron descubrir de manera sistémica la formación e interrelación de los estudiantes y el trabajo en equipo con los docentes.

Sorados (2015) en la tesis titulada *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja – Lima*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú. Presento como objetivo determinar la relación del liderazgo de los directivos con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario. El enfoque de esta investigación es cuantitativo de tipo básico, conocido como sustantivo y el diseño descriptivo correlacional y su muestra estuvo conformada por una población 105 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario tipo escala Likert. Según lo detallado, la investigación fue realizada en el 2012 bajo las variables del nivel del liderazgo del director y la perspectiva de los docentes, concluyendo con la relación significativa entre ambas variables; asimismo, se mostró de manera técnica que el trabajo en equipo, conducción y distribución del personal adecuado,

las relaciones sociales de interacción grupal e individual, así como los eventos de integración y fortalecimiento, una oportuna información disponible y actualizada de la institución, generar a una contribución de convivencia eficiente entre todos los actores dentro de las instituciones educativas. Llegando a la conclusión existe correlación positiva ($Rho=0,627$) entre el liderazgo de los directores y la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja – Lima.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Entre los trabajos previos nacionales se tiene a Palomino y Peña (2016), en la tesis *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Vanoplast LTDA*, Universidad de Cartagena - Colombia. Presenta como objetivo general analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Es de tipo descriptivo correlacional; se aplicó una encuesta a una muestra de 49 individuos. Con el estudio se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, con un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.687. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellos correspondientes objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

Reyes (2015) en su tesis: *Determinar el clima organizacional como estrategia de proactividad administrativa – educativa del Instituto Superior Ismael Pérez Pazmiño.*

Universidad de Guayaquil. Tesis de maestría. En la investigación se plantea la determinación del clima organizacional como estrategia de pro actividad administrativa – educativa, observando como problema central en el Instituto Técnico Superior Ismael Pérez Pazmiño “una cultura institucional desarticulada y una cultura organizacional tradicional, que afectan el desarrollo institucional” ; lo que permite formular como objetivo general de la tesis: “Identificar problemas y limitaciones del clima organizacional como estrategia de cambio en la pro actividad administrativa - educativa del Instituto Superior Ismael Pérez Pazmiño”. Además, se determinó la Variable Independiente: Clima organizacional. Variable Dependiente: Estrategia de pro actividad administrativa – educativa Variable dependiente de la propuesta capacitación sobre las relaciones interpersonales y comunicación. Siendo relevante la comprobación de la hipótesis ¿Si se implementa los talleres de capacitación en el Instituto Superior Ismael Pérez Pazmiño, entonces los miembros de esta comunidad educativa, dirigentes y estudiantes mejorarían sus relaciones interpersonales y de comunicación? En el aspecto metodológico, se utiliza una investigación factible, descriptiva analítica, crítica y propositiva, porque la información recolectada, sirve para plantear la propuesta de diseñar un Taller de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa del Instituto Técnico Superior Ismael Pérez Pazmiño. La técnica es el cuestionario a través de la encuesta como instrumento que explica las particularidades del problema a investigar. El procedimiento es la observación porque es realizado de manera directa. El análisis de datos que permite la interpretación de la información registrada que se presentada en los diferentes cuadros como enlistar las conclusiones y recomendaciones.

Alfonso (2018) en su tesis: *Liderazgo directivo y participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué*. Universidad de Tolima. Tesis de maestría. La investigación tiene como objetivo analizar la interacción

entre el tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué, limitándose al estilo de liderazgo transformacional propuesto por Bass y Maureira, (2004) y teniendo en cuenta los factores de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica y su influencia en la gestión escolar, por considerarlo el más adecuado, por la incidencia que tiene en el desarrollo de ambientes de trabajo, inclusivos y saludables, que favorecen la satisfacción de la labor docente y el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización educativa. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo, de carácter mixto con métodos cualitativo y cuantitativo y utiliza la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio, (2000). Los resultados destacan a un rector con personalidad atrayente que sabe comunicar sus deseos, posee un dinamismo especial y sabe actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente, dado que la experiencia le ha enseñado a actuar de manera dinámica y diligente. En ese sentido, la motivación inspiradora del directivo docente se ve reflejada en la comunicación de proyectos que involucran a los docentes y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, la estimulación individual en la promoción de ideas y experiencias innovadoras de sus colaboradores.

Rodríguez (2018), en la tesis titulada *Liderazgo directivo y clima institucional de la institución educativa 5117 Jorge Portocarrero Rebaza*. Universidad Nacional Federico Villarreal, El objetivo fue determinar la relación entre Liderazgo directivo y clima institucional de la institución educativa 5117 Jorge Portocarrero Rebaza. El diseño es no experimental de corte transversal. La muestra fue de 70 docentes. El instrumento fue un cuestionario. Luego de obtener los resultados arribó a la siguiente conclusión: existe una buena correlación ($Rho=0,786$) entre liderazgo directivo y clima institucional de la institución educativa 5117 Jorge Portocarrero Rebaza.

Acosta (2017) en su tesis: *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal. Universidad de Tolima*. Tesis de maestría. En la investigación se estudió los estilos de liderazgo que el director puede llevar a cabo dentro de una institución educativa, todo con la intención de mejorar la calidad de la educación. Por otra parte, el proyecto de investigación tuvo lugar en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, bajo un tipo de investigación descriptivo mixto o multiparadigmática, debido a que involucró el paradigma positivista y el paradigma constructivista o interpretativo, con instrumentos como la encuesta, la entrevista y el diario de campo, ya que busco identificar el estilo de liderazgo más eficaz, y que a su vez sea pertinente con la actual demanda de la sociedad y la educación. Allí encontramos resultados importantes como la aceptación por parte de los estudiantes y profesores acerca del estilo de liderazgo transformacional ejecutado por el rector para mejorar la calidad educativa. También se visualizó como la normatividad y la ley influye en el trabajo y estilo de liderazgo por parte del rector, haciendo su labor más eficiente y con resultados positivos para la institución educativa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo directivo

Definiciones de liderazgo directivo

Para Leithwood (2012), concibió como la capacidad que tiene el líder de influir en otros y así mismo lograr los propósitos y metas compartidas.

Según Bernal & Ibarrola (2016) indicaron que los profesionales que poseen un cargo, se desenvuelven a través de situaciones afines a su trayectoria personal y profesional de las funciones normadas en su rol. Así también aquellas particulares características de la escuela que se gestionara.

Para Maya, Aldana y Arguelles (2019) indican que el directivo debe formarse en crear novedosas tácticas, procedentes de las instancias más novedosas sobre el colegio, pero tiene que seguir estableciéndose frente a los trabajos diarios para asegurar la labor en los centros educativos.

Para Letihwood y Rielh (2011), se evidencia un vínculo fuerte entre liderazgo y progreso de los aprendizajes y calidad educativa. La dirección del líder puede dejar huella de manera directa en la mejora de la actividad docente o de manera indirecta al crear las condiciones adecuadas para buenos aprendizajes. Sin duda, la dirección eficaz de las organizaciones educativas es pues uno de los componentes que se correlaciona de forma significativa con la calidad educativa.

Teoría Sustancial del Liderazgo Directivo

Para Chiavenato (2011) estudia al liderazgo desde un enfoque administrativa, detallando al individuo por su comportamiento al liderar; abriendo espacio a la generación de teorías sobre el liderazgo desde la perspectiva de las ciencias científicas humanas, se da la clasificación en tres grupos.

La Teoría de rasgos de personalidad, representada por un conjunto singularidades atributivas a la personalidad que posee el líder, permitiendo influenciar el comportamiento del grupo, a partir de rasgos físicos (representado por la estatura, vitalidad y apariencia personal), rasgos intelectuales (representado por la adaptabilidad, entusiasmo y autoestima), rasgos sociales (representado por la capacidad de decisión, habilidades interpersonales, inteligencia, cooperación, y habilidades administrativas). Concluyendo que algunos rasgos de la personalidad son más importantes que otros de acuerdo al entorno social y grupo humano.

Teorías de estilos de liderazgo determina el desarrollo conductual del líder frente a su grupo o subordinados, señalando tres tipos de estilos de liderazgo autoritario, liberal y democrático, siendo estos estilos parte de los procesos del líder.

Teorías situacionales de liderazgo, detalla que no existe un estilo único o característica particular ante alguna situación que asume el líder. En esta teoría el líder asume las diversas responsabilidades con el objetivo de que pueda tomar más opciones y posibilidades de mejorar o cambiar la situación.

Teorías relacionadas al liderazgo

Según el Ministerio de Educación del Perú, en el Marco de Buen desempeño directivo (2015) denomina liderazgo pedagógico a directivo a la capacidad de una institución de alcanzar aprendizajes significativos en todos los estudiantes, sin excluir a ninguno. De esto se deduce que el liderazgo es una condición del individuo que lo despliega y asimismo puede instituirse en una cualidad de la dirección de la institución educativa, en los individuos con liderazgo intervienen del proceso liderados por el directivo, ordenando y asistiendo al logro de los objetivos y fines de la institución. El liderazgo es hoy en día una cuestión relevante, en donde las organizaciones públicas y privadas se encuentran en una búsqueda incesante, por ser más competentes día a día, por lo cual se requiere que las personas que las constituyan sean capaces y eficientes. En consecuencia, el liderazgo es una faceta preponderante del gobierno de las organizaciones.

Para Cuevas (2015), es una tentativa de predominio entre personas de una organización, conducido por medio de un proceso de comunicación, que permiten el logro de uno o varios objetivos preestablecidos por la organización. Cárdenas (2003) definió el liderazgo como una capacidad presenta un individuo para intervenir en la conducta de los integrantes de una organización, siendo este de carácter momentáneo, subordinándose de

las acciones, conocimientos y habilidades que maneje para que sea beneficioso a la institución.

Stodgill citado por Cárdenas (2003) manifiesta que el liderazgo educativo, a modo un proceso de administrar las tareas laborales que ejecutaran cada uno de los integrantes de una colectividad y de intervenir dentro de ellas. La definición planteada presenta cuatro implicancias: En primer lugar, el liderazgo comprende a otros individuos, seguidores o empleados, los integrantes del grupo, dado su aceptación a las órdenes, permiten concretar su situación, permitiendo que ocurra el proceso de liderazgo, las cualidades del líder serian irrelevantes sino hubiera personas a quien mandar. En segundo lugar, el liderazgo conlleva una distribución inequitativa del poder entre el líder y los integrantes del grupo. Los integrantes de la organización no están faltos de poder, logran dar forma a la tarea de distinta manera, por lo general el dirigente contara con un mayor poder. Tercer aspecto, se caracteriza porque el líder tiene la capacidad para utilizar las distintas representaciones del poder para intervenir en las acciones de los subordinados, de formas diferentes, logrando que ellos realicen diferentes tareas en beneficio de la organización. El cuarto aspecto, es una mixtura de los anteriores, señala que el liderazgo involucra un conjunto de valores. El liderazgo moral se sustenta en los valores, necesita que se dé a los subordinados bastante información sobre las distintas opciones, para que llegado el instante puedan decidir con inteligencia.

Liderazgo educativo

Según Álvarez (2006), distinguió tres estilos de liderazgo: estilo autocrático o autoritario, estilo condescendiente Laissez faire y el estilo democrático o social integrado. Estilo autoritario, el líder estructura toda la dinámica del grupo, fija los objetivos y decide los recursos que se aplicaran, instituye las normas y el modo de trabajo, interviene a través de un sistema la realización de las actividades. Este estilo origina cualidades

subordinadas y ofensivas en los integrantes del grupo, limitando su creatividad e iniciativa; sin embargo existe un rendimiento alto, eficacia y rapidez en la toma de medidas y realización de las actividades. Entre los miembros del grupo no existen vínculos ni metas claras, ni comunes, existiendo relaciones de sumisión y subversión, que generan divisiones y enfrentamientos internos.

Según Álvarez (2006), el estilo *Laissez faire* o condescendiente, representado por un líder cordial, cómodo, tolerante, que consiente que cada integrante del grupo continúe con su forma personal de rendimiento; no se realiza ninguna forma de control y las reglas emergen del grupo, a veces esta carencia de normas origina incertidumbre e impresión de incompetencia en el grupo, surgiendo el desánimo y disminuyendo el rendimiento; las actividades son sacadas adelante por una minoría comprometida, a los cuales se les achaca la deficiente organización. En algunos casos, la actitud condescendiente enmascara la ineptitud profesional y la carencia de solvencia para liderar un equipo de trabajo. Estilo democrático o social integrado, en este, el directivo es el líder de la institución designado por la totalidad del grupo, al cual encarna ante otras dependencias. Desempeña el mando que el grupo le ha delegado persuadiendo con buenas ideas y sobrellevando las decisiones de las mayorías que las ejecuta y controla, así mismo tolera las opiniones de las minorías. Promueve la iniciativa y la creatividad de cada miembro del grupo, respetando las autonomías que permitan la libre expresión. Fomenta las actitudes cooperativas, generando y suscitando canales de sustento que permiten los aportes de los integrantes de la organización. Realiza el monitoreo y verificación de las actividades particulares.

Para Owens reseñado Álvarez (2006), plantea que en cada estilo de liderazgo, el líder puede optar por administrar o intervenir en el grupo a través de cuatro métodos: la fuerza, que le proporciona el estar en la cúspide de la organización, administrando la información; el paternalismo, jugando con los recursos de favores-apoyos o obediencia-

miedo; la negociación, juego alterno de ganar o ceder y los recursos del status, en el cual el líder y el grupo persiguen el logro de las mismas metas.

Para Reyes (2012), mencionó que un buen liderazgo se deriva de un clima y un sistema de gestión que crea una organización efectiva. Examinó diferentes tipos de organizaciones y estilos de liderazgo, y afirmó que para lograr la máxima rentabilidad, buenas relaciones laborales y alta productividad, todas las organizaciones deben hacer un uso óptimo de sus recursos humanos. Planteo cuatro sistemas de liderazgo: Autoritario coercitivo, las disposiciones se imponen a los subordinados, donde la motivación se caracteriza por amenazas, donde los altos niveles de gestión tienen grandes responsabilidades, pero los niveles más bajos prácticamente no tienen ninguno, donde hay muy poca comunicación y ningún trabajo en equipo conjunto.

El director como líder transformador en las organizaciones educativas

Según Cardona y Miller (2005) lo característico del director como líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como, visión de delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional, entre otros aspectos. Como complemento, Benavides (2005) señala que el término competencia se ha generalizado en la jerga organizacional asociándola a la relación de competición o rivalidad, o con especificidades de la comisión determinando la responsabilidad del cargo ocupado, y por tanto, se supone una condición humana que hace a la persona calificada para realizar funciones y tareas a las cuales ha sido asignada.

Para Martí (2009), representan unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Cada autor desarrolla un modelo fundamentando las competencias básicas o personales desde

una plataforma lingüística comunicativa, mientras que las competencias gerenciales se inspiran en modelos estructurales, propios de la producción empresarial.

Para Bass y Avolio (2005), estas competencias, se mantienen y permanecen cuando están soportadas por los conocimientos, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, siendo importante la preparación y la formación permanente, para desarrollar la gestión de la institución, adecuándose a las exigencias e igualmente a los requerimientos del cambio contextual; lo cual determinará la capacidad de manejar los hechos para tomar decisiones y dar respuestas pertinentes en los momentos que se requiera.

Dimensiones del liderazgo directivo

Según Leithwood (2012), consideró las cuatro dimensiones que son: Mostrar dirección de futuro: El desarrollo de personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza - aprendizaje en la escuela.

Dimensión 1. Mostrar dirección de futuro

Según Leithwood (2012), es cuando alude que el director delimita una orientación considerando lo fijado con metas u objetivos altruistas con la finalidad de un bienestar en común que contribuye a desarrollar estrategias y que ayuden a alcanzar la visión de la institución en relación al aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, es esencial y significativo que el personal directivo fomente un ambiente cultural para vigorizar y perfeccionar un trato asertivo entre el personal docente.

Por otro lado, autores como Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) consideran que, si bien la raíz fundamental es el estudio, entonces es importante establecer bien nuevos métodos de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de los estudiantes y al compromiso de los docentes.

Dimensión 2. Desarrollar personas

Según Leithwood (2012), manifestó que el fin tiene que ver con fomentar el desarrollo del conocimiento y las capacidades del personal, para lograr los objetivos de la institución. Por ello, el escritor toma en cuenta al líder como la raíz principal del crecimiento de la institución.

Así mismo Wiewiorka (2010), aporta que los hombres son seres comunicativos y de constante competitividad.

De acuerdo a Waters, Marzano y McNulty (2003), exponen que la formación de la práctica de enseñanza de los estudiantes, el fomentar la participación, el promover la influencia y coherencia entre colegas y el establecer metas que se espera alcanzar son estrategias que el directivo ha de desarrollar para fortalecer la calidad educativa.

Dimensión 3. Rediseñar organización

Según Leithwood (2012), los directivos centralizan la práctica profesional en determinar su entorno laboral y las relaciones profesionales. Para tal asunto la dimensión trata de instaurar ciertas habilidades laborales que le permitan al personal elevar su competitividad y destreza.

A su vez Revees (2019), declara que el liderazgo y el entorno laboral son elementos que forjan situaciones y ayudan a obtener resultados exitosos. Sin embargo, las exigencias institucionales pueden tomar dos rumbos; por un lado, pueden bloquear la participación del personal y por otro considerarlos.

Dimensión 4. Gestionar enseñanza-aprendizaje

Según Leithwood (2012), expone que, bajo esta norma, los directivos centralizan su práctica profesional en determinar el entorno laboral y sus relaciones profesionales. Se refiere cuando el director hace énfasis en la administración del tiempo y lo relaciona al

aula de clases y el control de inconvenientes. Para ello propone un adiestramiento continuo de los docentes, los cuales deben realizarse en el contexto local donde laboran.

Ahora bien, Fullan (2005) indica que, el resultado de una institución con un desempeño favorable, se debe a que se halla un aprendizaje constante del personal educativo. Este aprendizaje se basa en detectar y corregir fallas que se dan frecuentemente en el trabajo e incorporan nuevas formas de realizar la tarea.

Otros investigadores como Fullan (2005) citado por Togneri & Anderson (2010) concuerdan en la importancia del adiestramiento continuo en los docentes.

2.2.2. Clima organizacional

Definiciones de clima organizacional

Según Méndez (2006), el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización.

Para Crespín (2012), el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Según Chiavenato (2011), manifestó que el clima Organizacional reside profundamente en el estado de motivación de los trabajadores. Ennoblecen la relación de bienestar, esfuerzo, rendimiento, colaboración, etc. Sin embargo, cuando es baja, se da desilusión en la satisfacción de las necesidades, conllevando a disminuir, por periodos de depresión, inactividad, contentamiento.

Para Aguirre, Martínez y Sánchez (2012), manifestaron que el clima organizacional sobrelleva al beneficio y éxito de una institución, donde sus constituyentes se hallan

motivados, identificándose en valores institucionales, logrando los objetivos establecidos del trabajador, Con un ambiente adecuado que facilite el desempeño del trabajador en su labor, buena sociabilidad y atención de los dirigentes hacia ellos, un buen trato entre colaboradores y la comunicación es fundamentales.

Para Serrano, Portalanza (2014) indican que tener un buen clima organizacional favorece a incrementar la productividad, reduciendo costos y aumenta el desempeño a la organización. La manera de liderazgo que maneje la organización interviene directamente en el clima organizacional.

Asimismo Mayor (2009) señaló que el Clima en una organización está definido como un grupo de peculiares laborales y capacidades donde permiten a los trabajadores y funcionarios administrativos el buen cumplimiento de las competencias y facultades que la distinguen de otras, influyendo en el comportamiento del personal que desempeñan en las entidades.

Tagiuri y Litwin (citado por García, 2009), expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Teoría del clima organizacional

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Esta teoría fue desarrollada por Rensis Likert, y representa una de las teorías más influyentes sobre el Clima Organizacional, permitiendo representarlas en procesos de causa y efecto. Indicando que la relación existente en la motivación y el clima organizacional son iguales existen diversos autores que retoman y afirman sus estudios, permitiendo obtener un profundo conocimiento de los tipos de clima en una organización.

Likert citado en Brunet (2011) expresa que la teoría del clima organizacional accede en procesos de principio y resultado prevenir la teoría de liderazgo, ya que algunas implican en ciertas labores sobre los comportamientos organizacionales. El liderazgo forma parte de los estudios definibles del clima en su teoría de Likert y sigue la teoría de los Sistemas exponiendo límites de referencia que admita analizar el entorno del ambiente y su representación en la utilidad de la organización.

Teoría de los sistemas

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que

las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables. Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dimensiones del clima organizacional

Según Méndez (2006), consideró cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

Dimensión 1. Estructura

Según Méndez (2006), es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Representa la Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la Burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Dimensión 2. Recompensa

Según Méndez (2006), es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Dimensión 3. Relaciones

Según Méndez (2006), es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas Relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo

Dimensión 4. Identidad

Según Méndez (2006), es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. De acuerdo a lo expuesto anteriormente la presente investigación es pertinente porque además que, va a permitir valorar la importancia de un adecuado clima institucional, para toda la comunidad educativa, teniendo como base un liderazgo directivo comprometido con las características de líder pedagógico que se encuentra fundamentado en el Marco del Buen Desempeño Directivo, también va a servir como modelo para otras instituciones del distrito de, lo que va a redundar en los aprendizajes de las nuevas sociedades de este distrito.

2.3. Definición de términos básicos

Clima Organizacional. El clima organizacional está relacionado a las percepciones que poseen las personas sobre su ambiente de trabajo, es decir, los sentimientos y conductas de los individuos sobre su medio laboral y su interacción en él.

Gestión del proceso. Es la que busca constantemente la eficiencia en todos sus procesos productivos, razón por la que evalúa e implementa medidas que contribuyan a este objetivo

Estructura. Configura la apreciación que tienen los trabajadores sobre el conjunto de normas, la cantidad y tipo de tramitación, procederes y otras deficiencias con las que tienen que lidiar al momento de desempeñarse en sus labores. La relevancia de las

cuestiones burocráticas sobre la importancia de la libertad, informalidad y falta de estructura en el desenvolvimiento del trabajador.

Identidad. La identidad es la sensación de inclusión al grupo o la organización y de que se es considerado un individuo importante en el trabajo. Es la percepción de concordancia entre las metas a nivel personal y las metas de la organización.

Liderazgo. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Liderazgo directivo. Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo.

Liderazgo profesional. El liderazgo profesional es el meollo conformado por principios y valores de vida, capacidades intelectuales, capacidad de solucionar conflictos y capacidad de influir de manera positiva a otras personas para lograr el éxito de la organización o empresa

Recompensa. Es la apreciación que tienen los trabajadores sobre el estímulo adecuado a cambio de las labores bien realizadas. Es la valoración de si la organización emplea los premios más que los castigos.

Relaciones. Es el sentimiento de los trabajadores con respecto al ambiente laboral, si es agradable, con cordial y afinidad entre los trabajadores y también entre superiores y subalternos.

Visión de futuro. Una visión de futuro es un método para establecer metas y trazar el camino para llegar a ellas. ... Esta metodología nos indica a dónde queremos llegar en un lapso determinado

Capítulo III.

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

HG. Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

HE2 : Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

HE3: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

HE4: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

3.2 Variables

Variable 1: Liderazgo directivo

Definición conceptual

Para Leithwood (2012), concibió como la capacidad que tiene el líder de influir en otros y así mismo lograr los propósitos y metas compartidas.

Definición operacional

Se operacionaliza a través de un instrumento con 30 afirmaciones divididas en cuatro dimensiones, para el caso de la dimensión visión de futuro con dos indicadores, para la dimensión liderazgo personal con dos indicadores, para la dimensión liderazgo profesional con indicadores, para la dimensión analizar con dos indicadores, para la dimensión gestión del proceso enseñanza-aprendizaje con dos indicadores la para la dimensión crear con dos indicadores. Los ítems graduados en la escala: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y nunca (1).

Variable 2. Clima organizacional

Definición conceptual

Según Méndez (2006), el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización.

Definición operacional

El clima organizacional comprende 30 ítems y cuatro dimensiones: la dimensión estructura con seis indicadores; la dimensión recompensa con tres indicadores; la dimensión relaciones con cuatro indicadores y la dimensión identidad con cuatro indicadores. Los ítems graduados en la escala: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y nunca (1).

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rango
Visión de futuro	Visión	1,2,3,4,5,6,7,8	1.Nunca	Muy bueno
	Objetivos		2. Casi nunca	
Liderazgo personal	Perspectivas altruistas	9,10,11,12,13,14,15	3.A veces	[111 150]
	Intención de valores		4. Casi siempre	[71 110]
Liderazgo Profesional	Cuidado y soporte moral al docente	20,21,22,23,24	5.Siempre	No es bueno
	Atención y soporte intelectual			[30 70]
Gestión del proceso enseñanza-aprendizaje	Motivación Cultura colaborativa Promoción de apoyo técnico al docente seguimiento	25,26,27,28,29,30		

Tabla 2*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rango
Estructura	-Conocimiento sobre documentos -Manejo de normas -Información de los servicios otorgados -Conocimiento sobre la política de la organización -Procedimientos -Tipo de información más relevante en la toma de decisiones	1,2,3,4,5,6,7,8	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Buena [111 150] Regular [71 110] Bajo [30 70]
Recompensa	-Sistema de capacitaciones -Preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad -Estímulos a los mejores desempeños	9,10,11,12,13,14 15, 16		
Relaciones	-Comunicación entre los miembros -Valores e ideales que comparten -Cooperación y ayuda mutua -Confianza entre el personal -Compromiso con la institución	17,18,19,20,21,22,23,24		
Identidad	-Implicancia con la institución -Cohesión entre el personal -Satisfacción por la labor realizada	25,26,27 28,29,30		

Capítulo IV.

Metodología

4.1 Enfoque de investigación

La investigación está comprendida en el enfoque cuantitativo y según Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalaron que mide las variables en estudio en un determinado contexto y de acuerdo al criterio del investigador busca determinar la correlación o causalidad entre dichas variables, se efectúan las inferencias mediante procedimientos estadísticos, de la muestra a la población.

4.2 Tipo de investigación

Es básica, descriptivo correlacional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) es de tipo básica ya que contribuye al conocimiento científico, al respecto se encontró que, dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido (p.136).

4.3 Diseño de investigación

El diseño que se tomó es el no experimental, en donde los hechos que envuelven la variable de la investigación no son manipulados y se evidencia en la realidad de su entorno natural y los sujetos son observados en su ambiente. Según, Hernández, Fernández y

Tabla 3***Población de docentes de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez***

Población	Total
53	53

Fuente: base de datos de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez

Muestra

La muestra estará conformada por 53 docentes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. Para Hernández et al (2014), la muestra “es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que todos los resultados obtenidos en la muestra pueden generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población”. (p.237).

Tabla 4***Muestra de docentes de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez***

Muestra	H	M	Total
53	15	38	53

Fuente: base de datos de la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez

Muestreo.

El muestreo utilizado para el presente estudio es el no probabilístico. Al respecto Carrasco (2014) afirmó que el “muestreo no probabilístico consiste en seleccionar por conveniencia del investigador al sujeto de la población hasta completar la cantidad indicada por la muestra” (p.264)

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión.

Para el presente estudio se consideraron los siguientes criterios: docentes que conteste la encuesta vía google formularios y pertenecen a la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez.

Criterios de exclusión

Para el estudio no se consideraron a los docentes que no conteste la encuesta vía google formularios y no pertenecen a la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica

La técnica es la encuesta.

En la tesis se utilizó la técnica de la encuesta, de acuerdo con Hernández et al (2010, p. 473) la encuesta es la técnica principal para obtener los datos de muestras grandes en un solo momento. Para la tesis se recogerán datos de una muestra 53 docentes. Utilizando para ello un instrumento denominado cuestionario para los egresados.

Instrumentos de recolección de información

El instrumento es el cuestionario que se utilizará para recoger la información sobre las variables: liderazgo directivo y clima organizacional. El instrumento estará graduado en la escala de Likert de cinco puntos para cada una de las variables. Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)

Tabla 5

Ficha técnica del instrumento para medir la variable liderazgo directivo

Instrumento de la variable liderazgo directivo	
Nombre	Cuestionario de liderazgo directivo
Autor	Quispe, E. (2019), Bach. Vargas Colquichagua, Juan
Adaptado	Determinar el nivel de liderazgo directivo en la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez.
Objetivo	
Año	El instrumento fue suministrado en el año 2018
Nivel de aplicación	Individual y colectiva
Forma de aplicación	Individual y colectiva
Confiabilidad	Se utilizó el alfa de Cronbach en donde obtuvo una confiabilidad de 0,979 lo cual señala que el instrumento fue altamente confiable
Validez	Se llevó a cabo por medio de la opinión de tres catedráticos con grado de maestro en docencia universitaria utilizando una ficha de validación.
Descripción del instrumento	El instrumento midió la variable y las respectivas dimensiones
Estructura del instrumento	El instrumento fue graduado en la escala de cinco opciones: Nunca (1), casi nunca (2) A veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).
Normas de aplicación	La puntuación es directa es el número total de acierto

Tabla 6

Ficha técnica del instrumento para medir la variable clima organizacional

Nombre	Cuestionario de clima organizacional
Autor	Vega, A. (2018), Bach. Vargas Colquichagua, Juan
Adaptado	Determinar el nivel de clima organizacional en la I.E. N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez.
Objetivo	El instrumento fue suministrado en el año 2018
Año	Individual y colectiva
Nivel de aplicación	Individual y colectiva
Forma de aplicación	Se utilizó el alfa de Cronbach en donde obtuvo una confiabilidad de 0,912 lo cual señala que el instrumento fue altamente confiable.
Confiabilidad	Se llevó a cabo por medio de la opinión de tres catedráticos con grado de maestro en docencia universitaria utilizando una ficha de validación.
Validez	El instrumento midió la variable y las respectivas dimensiones.
Descripción del instrumento	El instrumento fue graduado en la escala de cinco opciones: Nunca (1), casi nunca (2) A veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).
Estructura del instrumento	La puntuación es directa es el número total de acierto.
Normas de aplicación	

4.7. Tratamiento estadístico de los datos

Para obtener los resultados estadísticos de la tesis se utilizó el Excel y el SPSS26 la cual permitirá evaluar la parte descriptiva y la parte inferencial. Para la parte inferencial se utilizará la Rho de Spearman, porque ambas variables son cualitativas, y cuando son así el estadístico para probar la hipótesis es este estadístico mencionado.

Tabla 7

Valores del coeficiente de Rho de Spearman

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
[0,00 – 0,20 >	Correlación mínima
[0,20 – 0,40 >	Correlación baja
[0,40 - 0,60 >	Correlación moderada
[0,60 – 0,80 >	Correlación buena
[0,80 – 1,00]	Correlación muy buena

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Capítulo V.

Resultados

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Se elaboraron dos instrumentos de investigación para dos variables

Validación del Instrumento

La validación de los instrumentos de recolección de datos se realizó a través de los siguientes procedimientos: Validez externa y confiabilidad interna.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron “Validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p.201).

En consideración a lo que el autor sostiene se puede indicar que el contenido del instrumento que se utilizará para este estudio será validado por juicio de expertos. Según Hernández y col. (2014) señalaron:

“Validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con

“voces calificadas”. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y, de hecho, se consideró por muchos años como parte de ésta. (p. 204)

Validez del Instrumento de Recolección de Datos.

Este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos, para

ello recurrimos a la opinión de docentes doctores de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, los cuales determinaron la validez de los ítems de los instrumentos aplicados en la presente investigación.

A los referidos expertos se les proporcionó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se ejecutaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron que es pertinente la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información.

La cuantificación de las calificaciones de los expertos se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 8

Validación por juicio de expertos

Nº	Experto	Calificación	Porcentaje
Experto 1	Mg. Leonides Eugenio YACHAS JIMENES	Aplicable	90 %
Experto 2	Dr. Enrique Alejandro BARABACHAN RUALES	Aplicable	88 %

Experto 3 Dr. Deisi Mirian POMAJULCA MENDOZA Aplicable 89 %

Fuente: Instrumento de opinión de expertos

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, están considerados a un nivel de validez muy bueno.

Los resultados pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro que presentamos en la tabla:

Tabla 9

Valores de los niveles de validez

Valores	Niveles de validez
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente: Cabanillas (2004).

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, se deduce que ambos instrumentos tienen muy buena validez.

Confiabilidad

Confiabilidad del instrumento

Se utilizó el coeficiente de alfa (α) para indicar la consistencia interna del instrumento.

Al respecto Hernández y et al (2014) señalan “Confiabilidad es un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200). La teoría citada con anterioridad indica los parámetros para demostrar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizado para este estudio correspondiente a la variable liderazgo y clima organizacional esta se realizó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach (índice de consistencia que

muestra que cuando más se acerca el índice al extremo 1, el instrumento de recolección de datos es más fiable).

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach se siguen los siguientes pasos.

- a. Para determinar el grado de confiabilidad del cuestionario primero se determinó una muestra piloto de 30 docentes de la Institución Educativa N° 5130-Pachacutec. Se aplicó los instrumentos para determinar el grado de confiabilidad.
- b. Luego, se estimó la confiabilidad por la consistencia interna de Cronbach, mediante el software SPSS versión 26, el cual analiza y determina el resultado con exactitud.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

$\sum s^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

s_t^2 : Varianza de la suma de los ítems

: Coeficiente de alfa de Cronbach

El instrumento cuestionario para la variable liderazgo directivo y clima organizacional, evaluada por el método estadístico de alfa de Cronbach mediante el software SPSS versión 26 arroja:

Tabla 10

Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo directivo	0,982	30
Clima organizacional	0,952	30

Nota: Estadísticos de fiabilidad. Elaboración según los resultados. Se obtiene un coeficiente de 0,982 para el liderazgo directivo y 0,952 para clima organizacional que determina que los instrumentos tienen excelente confiabilidad.

5.2. Presentación y análisis de resultados

Descripción de los resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario a los docentes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. A continuación, se presenta los resultados estadísticos.

Tabla 11

Liderazgo directivo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No es bueno	20	37,7
Bueno	16	30,2
Muy bueno	17	32,1
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

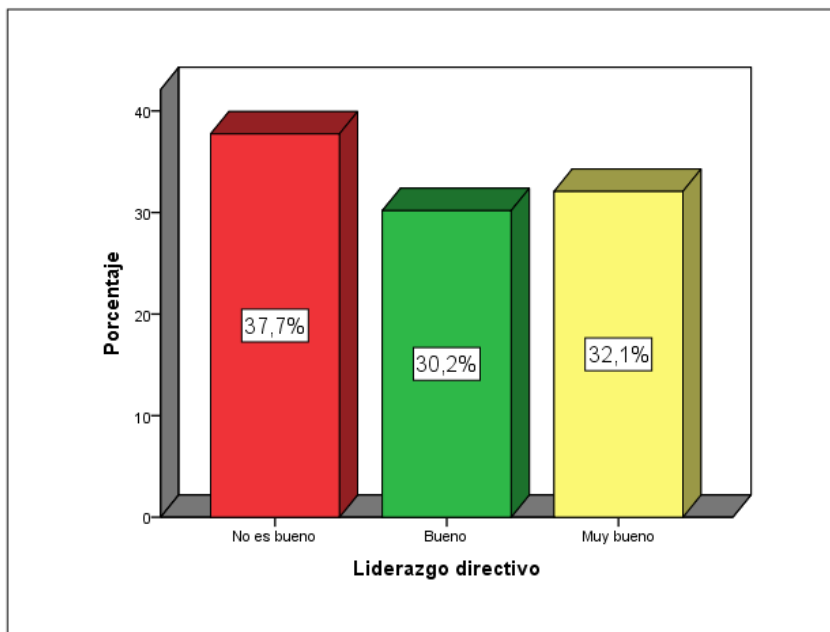


Figura 1. Liderazgo directivo

De la tabla 11 y figura 1, en cuanto al liderazgo directivo los docentes alcanzaron el nivel no es bueno con el 37,7%, el nivel bueno con el 30,2% y el nivel muy bueno con el 32,1%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en el liderazgo directivo de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel no es bueno, lo cual no es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 12

Mostrar dirección de futuro

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No es bueno	19	35,8
Bueno	17	32,1
Muy bueno	17	32,1
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

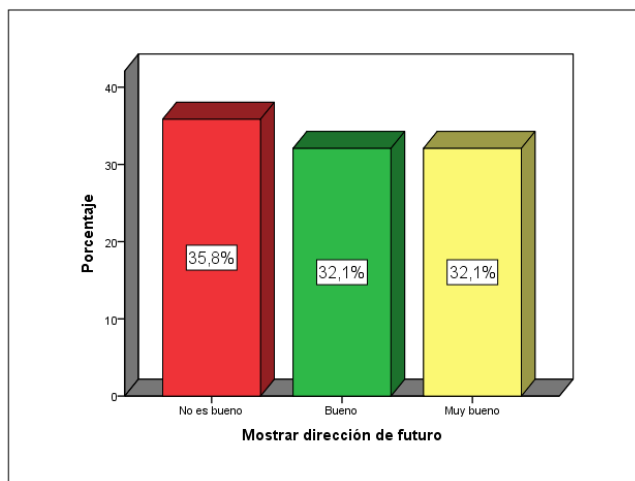


Figura 2. Mostrar dirección de futuro

De la tabla 12 y figura 2, en cuanto al mostrar dirección de futuro del liderazgo directivo los docentes alcanzaron el nivel no es bueno con el 35,8%, el nivel bueno con el 31,2% y el nivel muy bueno con el 32,1%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en mostrar dirección de futuro del liderazgo directivo de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel no es bueno, lo cual no es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 13

Desarrollar personas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No es bueno	18	34,0
Bueno	20	37,7
Muy bueno	15	28,3
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

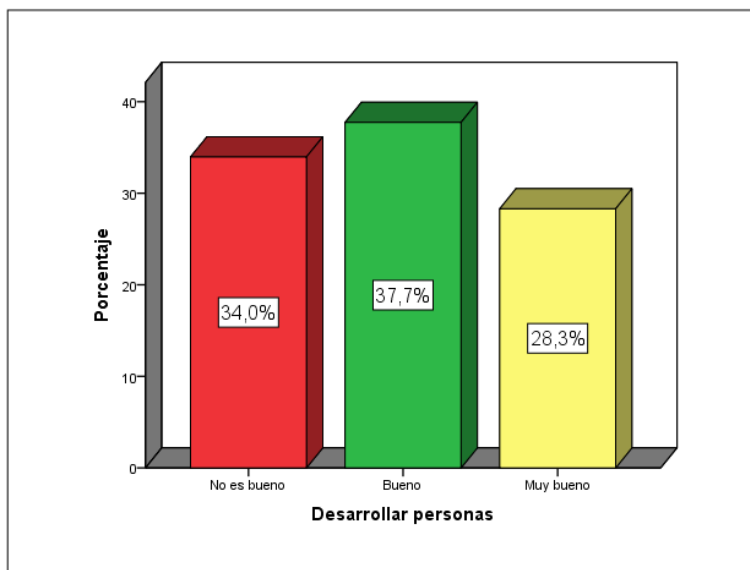


Figura 3. Desarrollar personas

De la tabla 13 y figura 3, en cuanto a desarrollar personas del liderazgo directivo los docentes opinaron el nivel no es bueno con el 34,0%, el nivel bueno con el 37,7% y el nivel muy bueno con el 28,3%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en desarrollar personas del liderazgo directivo de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel bueno, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 14

Rediseñar organización

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No es bueno	16	30,2
Bueno	25	47,2
Muy bueno	12	22,6
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

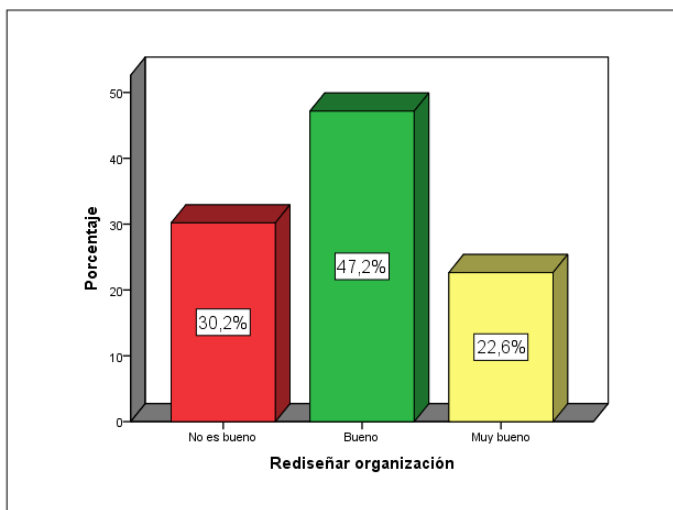


Figura 4. Rediseñar organización

De la tabla 14 y figura 4, en cuanto a rediseñar organización del liderazgo directivo los docentes opinaron el nivel no es bueno con el 30,2%, el nivel bueno con el 47,2% y el nivel muy bueno con el 22,6%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en rediseñar organización del liderazgo directivo de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel bueno, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 15

Gestionar enseñanza – aprendizaje

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No es bueno	17	32,1
Bueno	20	37,7
Muy bueno	16	30,2
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

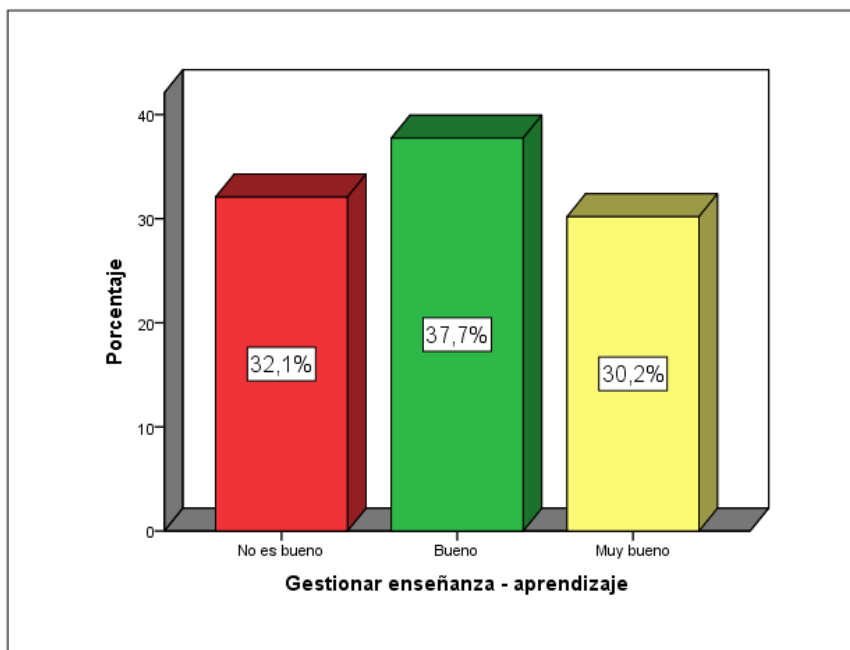


Figura 5. Gestionar enseñanza – aprendizaje

De la tabla 15 y figura 5, en cuanto a gestionar enseñanza – aprendizaje del liderazgo directivo los docentes opinaron el nivel no es bueno con el 32,1%, el nivel bueno con el 37,7% y el nivel muy bueno con el 30,2%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en gestionar enseñanza – aprendizaje del liderazgo del liderazgo directivo de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel bueno, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 16

Clima organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	26,4
Regular	27	50,9
Bueno	12	22,6
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

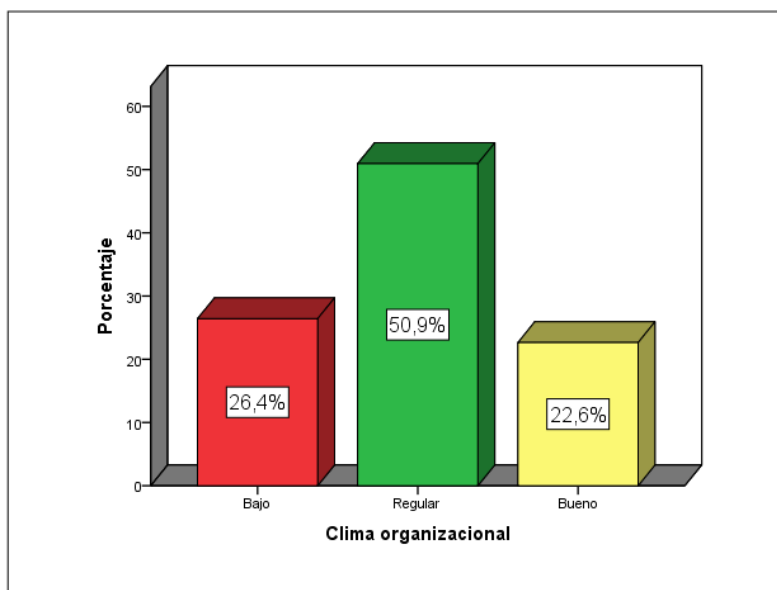


Figura 6. Clima organizacional

De la tabla 16 y figura 6, en cuanto a clima organizacional los docentes opinaron que se encuentre en el nivel bajo con el 26,4%, en el nivel regular con el 50,9% y en el nivel bueno con el 22,6%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en clima organizacional de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel regular, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 17

Estructura

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	28,3
Regular	28	52,8
Bueno	10	18,9
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

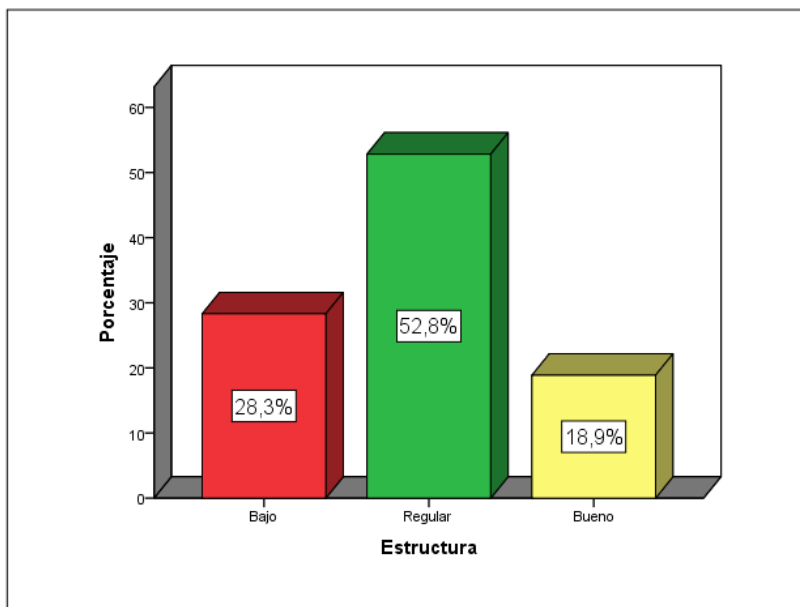


Figura 7. Estructura

De la tabla 17 y figura 7, en cuanto a la estructura del clima organizacional los docentes opinaron que se encuentre en el nivel bajo con el 28,3%, en el nivel regular con el 52,8% y en el nivel bueno con el 18,9%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en la estructura del clima organizacional de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel regular, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 18

Recompensa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	32,1
Regular	24	45,3
Bueno	12	22,6
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

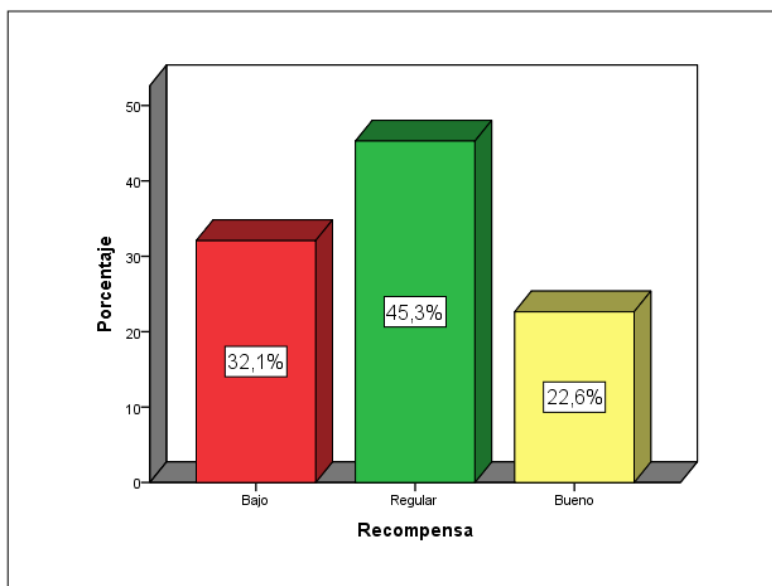


Figura 8. Recompensa

De la tabla 18 y figura 8, en cuanto a la recompensa del clima organizacional los docentes opinaron que se encuentre en el nivel bajo con el 32,1%, en el nivel regular con el 45,3% y en el nivel bueno con el 22,6%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en la recompensa del clima organizacional de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel regular, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 19

Relaciones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	34,0
Regular	22	41,5
Bueno	13	24,5
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

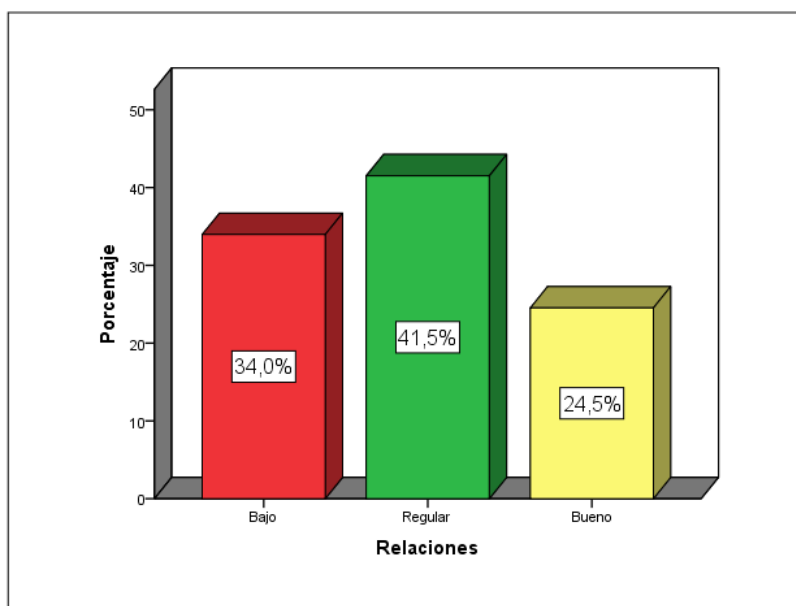


Figura 9. Relaciones

De la tabla 19 y figura 9, en cuanto a la relaciones del clima organizacional los docentes opinaron que se encuentre en el nivel bajo con el 34,1%, en el nivel regular con el 41,5% y en el nivel bueno con el 24,5%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en las relaciones del clima organizacional de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel regular, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Tabla 20

Identidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	20,8
Regular	19	35,8
Bueno	23	43,4
Total	53	100,0

Fuente: Base de datos

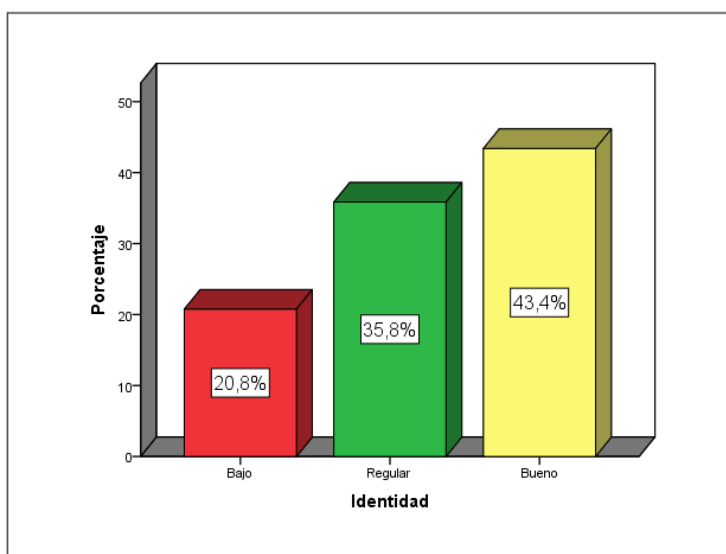


Figura 10. Identidad

De la tabla 20 y figura 10, en cuanto a la identidad del clima organizacional los docentes opinaron que se encuentre en el nivel bajo con el 20,8%, en el nivel regular con el 35,8% y en el nivel bueno con el 43,4%. Esto demuestra que el nivel alcanzado en la identidad del clima organizacional de acuerdo a la versión de los docentes se ubicó en el nivel bueno, lo cual es favorable para los docentes y estudiantes de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Prueba de normalidad

Tabla 21

Prueba de normalidad para liderazgo y clima organizacional

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	,134	53	,019
Clima organizacional	,083	53	,000

De la tabla 21, de acuerdo a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el pvalor= 0,019, y 0,000 para ambas variables y pvalor < 0,05, entonces no cumple con el supuesto de normalidad y corresponde a las pruebas no paramétricas de Rho de Spearman para probar las hipótesis.

Prueba de hipótesis general

H_a: Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.

H₀: No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H₀.

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H₀.

Tabla 22

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional

	Liderazgo directivo	Clima organizacional
		1

Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De la tabla 22, se aprecia que el valor de la correlación entre las dos variables es 0,756, lo que demuestra una correlación buena, por ende se establece que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.

. De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H_a . De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Prueba de Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H₀.

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H₀.

Tabla 23

Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional

			Mostrar dirección de futuro	Clima organizacional
Rho de Spearman	Mostrar dirección de futuro	Coefficiente de correlación	1,000	,749**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De la tabla 23, se aprecia que el valor de la correlación entre las dos variables es 0,749, lo que demuestra una correlación buena, por ende se establece que existe relación entre el liderazgo directivo en la dimensión visión dirección de futuro y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Decisión: se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta el H_1 . De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

H2: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao..

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ en este caso se rechaza el H_0 .

Si p valor $> 0,05$ en este caso se acepta el H_0 .

Tabla 24

Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional

		Desarrollar personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Desarrollar personas	1,000	,741**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	53
	Clima organizacional	,741**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	53

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

De la tabla 24, se aprecia que el valor de la correlación entre las dos variables es 0,741, lo que demuestra una correlación buena, por ende se establece que existe relación entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta el H_2 . De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

H2: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el H₀.

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el H₀.

Tabla 25

Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional

			Rediseñar organización	Clima organizacional
Rho de Spearman	Rediseñar organización	Coefficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De la tabla 25, se aprecia que el valor de la correlación entre las dos variables es 0,732, lo que demuestra una correlación buena, por ende se establece que existe relación entre liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla,

Región Callao. De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta el H_2 . De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

H4: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao..

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ en este caso se rechaza el H_0 .

Si p valor $> 0,05$ en este caso se acepta el H_0 .

Tabla 26

Correlación entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional

	Gestionar enseñanza - aprendizaje	Clima organizaciona l
--	---	-----------------------------

Rho de Spearman	Gestionar enseñanza - aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De la tabla 26, se aprecia que el valor de la correlación entre las dos variables es 0,721, lo que demuestra una correlación buena, por ende se establece que existe relación el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. De esta manera la hipótesis específica 4 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta el H_2 . De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

5.3. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. Para lograr el objetivo de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta y por medio de un cuestionario, que fue elaborado en base a la teoría de Leithwood (2012), concibió como la capacidad que tiene el líder de influir en otros y así mismo lograr los propósitos y metas compartidas. Asimismo para la solución de problemas aritméticos se basó en la teoría planteada por Méndez (2006), el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de

ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Se comprobó la hipótesis general llegando demostrar que hubo una correlación buena entre las dos variables es 0,756, lo que demuestra una correlación entre estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula; este resultado es similar con el estudio de Sánchez (2019), quién demostró que existe una correlación directa y alta ($r=0,753^{**}$) entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; una relación directa y alta ($r=0,714^{**}$) entre toma de decisiones y el clima organizacional; pero una correlación baja ($r=0,277^{*}$) entre la capacidad de gestión y el clima organizacional. Esta investigación es similar por el variable clima organizacional y por el grado de correlación siendo en ambos casos de una correlación buena. Así mismo o es similar a los estudios de Palomino y Peña (2016), quienes lograron demostrar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, con un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.687. Este estudio se probó por Pearson y entre tanto a la presente investigación se realizó por Rho de Spearman. La diferencia se radicó en las pruebas paramétricas y las pruebas no paramétricas.

En la comprobación de la hipótesis específica 1 los resultados demostraron que existe una correlación buena ($Rho=0,749$) entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula, la investigación se diferencia del estudio de Reyes (2015), quién arribó: si se implementa los

talleres de capacitación en el Instituto Superior Ismael Pérez Pazmiño, entonces los miembros de esta comunidad educativa, dirigentes y estudiantes mejorarían sus relaciones interpersonales y de comunicación. Es una conclusión cualitativa, mientras que la conclusión del presente estudio es cuantitativa. En ese mismo orden es similar al estudio de Sorados (2015), quién logró arribar: existe correlación positiva ($Rho=0,627$) entre el liderazgo de los directores y la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja – Lima.

Con respecto a la hipótesis específica 2 se logró demostrar que hubo una correlación buena entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. ($Rho=0,741$). De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Este resultado es similar a los estudios de Solórzano (2017), concluyó: existe correlación positiva entre el liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa investigada, determinando que el nivel de porcentaje de liderazgo que asume el director. La investigación guarda cierta relación por la variable liderazgo directivo y por el grado de correlación. Asimismo es diferente con los estudios de De La Cruz y Huamán (2016), quienes concluyeron: el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$, por lo que dicha relación es positiva media. La investigación cuenta con similar grado de correlación. Asimismo es similar al estudio de Carhuavilca (2017), quién arribó a la conclusión: que la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012,

es altamente significativo. Es similar por la variable liderazgo directivo y también por el grado de correlación.

Con respecto a la hipótesis específica 3 se logró demostrar que hubo una correlación buena entre liderazgo directivo en la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.. ($Rho=0,732$). De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Este resultado es similar a los estudios de Acosta (2017), quién logró visualizar como la normatividad y la ley influye en el trabajo y estilo de liderazgo por parte del rector, haciendo su labor más eficiente y con resultados positivos para la institución educativa.

Con respecto a la hipótesis específica 4 se logró demostrar que hubo una correlación moderada entre el liderazgo directivo en la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. ($Rho=0,721$). De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Este resultado es similar a los estudios de Rodríguez (2018), quién concluyó que existe una buena correlación ($Rho=0,786$) entre liderazgo directivo y clima institucional de la institución educativa 5117 Jorge Portocarrero Rebaza. La investigación es similar por la variable liderazgo directivo y por el grado de correlación para ambos estudios son buenas.

Las principales dificultades encontradas para la realización del presente estudio fueron como el primer factor; el horario virtual compartido con el trabajo y estudio por parte de la tesista que implicó mayor esfuerzo y dedicación. Como segundo factor, la suministración de los instrumentos como es el caso de las encuestas para el recojo de los datos de los estudiantes y los ítems fue muy dificultoso por tratarse por vía virtual.

Asimismo, otra restricción fueron los libros actualizados sobre el tema ya sea en lo físico o en electrónica que fue tedioso de adquirirlo consultarlos, en especial los libros físicos.

Las principales implicancias de la tesis fueron el aporte con los instrumentos de las variables de liderazgo directivo y clima organizacional. Asimismo, la tesis es fuente de consulta para otros estudios. En ese mismo orden el aporte es valioso para la profundización de las teorías sobre las dos variables de estudio, y finalmente la tesis sirve para dictar conferencias nacionales e internacionales.

La investigación sirve para mejorar el liderazgo directivo dotándoles informaciones teóricas actualizadas con el objetivo de velar por el buen funcionamiento del clima organizacional. Asimismo, es muy importante para los directivos y docentes de las instituciones educativas para que el clima organizacional. Los aportes del estudio se pueden generalizar a grupos similares de docentes con el propósito de mejorar el clima organizacional en la institución educativa.

Las conclusiones de la investigación es fuente de iniciación para realizar las futuras investigaciones sobre la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Por otro lado, se podrán llevarse a cabo otras investigaciones con poblaciones similares en otras instituciones educativas del mismo nivel de la Región para poner en tela de juicio la generalización de las conclusiones de la investigación.

Conclusiones

1. De los resultados estadísticos se encontró que existe una correlación buena entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao. (Rho de

Spearman 0,756 es una correlación buena y $p\text{valor}=0,000<0,05$). Esto indica que se confirma la hipótesis general y objetivo general del estudio.

2. De los resultados estadísticos se arribó que existe una correlación buena entre la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. (Rho de Spearman 0,749 ves una correlación buena y $p\text{valor}=0,000\leq,05$). Esto indica que se confirma la hipótesis específica 1 y objetivo específico 1 del estudio.
3. De los resultados estadísticos se encontró una correlación buena entre el liderazgo directivo en la dimensión desarrollar personas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao (Rho=0,741 y $p\text{valor}=0,000<0,05$). Esto indica que se confirma la hipótesis específica 2 y objetivo específico 2 del estudio.
4. De los resultados estadísticos se encontró una correlación buena entre la dimensión rediseñar organización y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao (Rho=0,732 y $p\text{valor}=0,000<0,05$). Esto indica que se confirma la hipótesis específica 3 y objetivo específico 3 del estudio.
5. De los resultados estadísticos se encontró una correlación buena entre la dimensión gestionar enseñanza-aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao. (Rho=0,721 y $p\text{valor}=0,000<0,05$). Esto indica que se confirma la hipótesis específica 4 y objetivo específico 4 del estudio.

Recomendaciones

1. Fomentar talleres de liderazgo para los directivos de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao con el objetivo de mejorar el clima organizacional.
2. Los directivos de la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao, debe asistir a capacitaciones sobre la visión del líder con el objetivo de cumplir las funciones con idoneidad
3. Fomentar talleres de identidad institucional con el objetivo de mejorar el clima organizacional
4. Realizar equipos de trabajo entre los directivos a fin de liderar a la institución con innovaciones.
5. Fomentar que los directivos deben rediseñar organización a fin de mantener las buenas relaciones del clima organizacional.

Referencias

- Acosta, D. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal*. Universidad de Tolima. Colombia. Tesis de maestría.
<http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%.pdf>
- Aguirre, M. G., Martínez Moreno, P., & Sánchez Leyva, J. L. (2012). "*Clima Organizacional*". EAE
- Alfonso, J. C. (2018) *Liderazgo directivo y participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué* (Tesis de maestría). Universidad de Tolima, Tolima, Colombia.
- Álvarez, M. (2006). *Organización y gestión educativa*: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, ISSN 1134-0312.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=162492>
- Barrios, C. Iranzo, P. y Tierno, J. (2015). *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. Tesis doctoral, Universidad Rovira I Virgili, España.
- Bass, B. y Avolio (2005). *Dirección de Centros Educativos*. Actas del III Congreso Internacional sobre Bilbao: ICE Deusto. WWW.mec.es/cide/rieme/ el 12/05/2011.
- Benavides, O. (2005). *Análisis del Ambiente de Trabajo*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Bernal, A. & Ibarrola (2016). *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, pp.65-70.
- Cárdenas, Ch. (2003). *El desarrollo del liderazgo educativo. evidencias de un estudio de historias de vida*. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55123361004.pdf>
- Cardona, P. y Miller N. (2005). *Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III etapa de Educación Básica*. Revista Especializada en Educación. (Vol. 11).
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Lima-Perú: San Marcos
- Chiavenato, I. (2011). "*Administración de Recursos Humanos*". México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.

- Crespín; A. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012_Cresp%C3%ADn_Clima-organizacional-seg%C3%BAAn-lapercepci%C3%B3n-de-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf
- Cuevas, I. (2015). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 253-267. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- De La Cruz, E y Huamán, A. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica – Perú.
Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TPUNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fullan, M (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- García. M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Leithwood, K & Riehl C.(2011). *What we know about successful leadership*. In *W. Firestone & C. Riehl (Eds.). A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K. (2012). *The fourth essential components of the leader's repertoire*. En *Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2012). Linking leadership to student learning* (pp. 57-67). San Francisco: Jossey-Bass.
- Martí, V. (2009). *Desempeño por Competencias*. Editorial Granicas. Buenos Aires. Argentina
- Maya M, Aldana J, Arguelles J (2019) *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*. Revista Cienciamatria Vol. 5 Núm. 9 (5): Julio - diciembre. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

- Mayor, M. G. (2009). *Clima organizacional en las Entidades Públicas*. Lima: Actualidad gubernamental.
- Méndez, C.E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. El IMCOC: un método de análisis para su intervención: <https://core.ac.uk/download/pdf/86439949.pdf>
- MINEDU (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisosgestionescolar.pdf>
- Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Vanoplast LTDA*, Universidad de Cartagena – Colombia.
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/3991>
- Revees, S (2019), *La evaluación docente como parte de la calidad educativa Revista*. Año 2, N° 3, Pág.38
- Reyes, E. (2012). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente*. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000100011
- Reyes, S. D. (2015) *Determinar el clima organizacional como estrategia de proactividad administrativa – educativa del Instituto Superior Ismael Pérez Pazmiño* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Robinson, V, Hohepa, M, Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration*. New Zealand: Ministry of Education.
- Rodríguez. J. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional de la institución educativa 5117 Jorge Portocarrero Rebaza*. Universidad Nacional Federico Villarreal Tesis de maestría.
- Serrano, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Ecuador: Universidad Espiritu Santo.
- Solórzano, D. (2017). *Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encimas UGEL 06*. Tesis de maestría. De la base de datos del Depósito Digital de documentos de la Universidad Cesar Vallejo (UCV/8320).

- Sorados, M. (2015). El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 – San Borja – Lima (tesis de maestría). De la base de datos del Repositorio de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (UNE/535).
- Togneri, W, Anderson, S (2003). *Beyond islands of excellence: What districts can do to improve instruction and achievement in all schools*. Washington, DC: The Learning First Alliance.
- Waters, T, Marzano, R, McNulty, B (2003). *What 30 years of research tell us about the effect of leadership on student achievement*. Colorado: McREL

Apéndices

Apéndice A. Matriz de consistencia.

Título: El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Ventanilla, Región Callao.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	D
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS PE1: ¿Qué relación existe entre mostrar dirección de futuro y el</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS OE1: Determinar la relación entre</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL .</p> <p>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec – Ventanilla, Región Callao.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p>	<p>VARIABLE</p>	<p>M di fu</p> <p>D pe</p>

					relevante en la toma de decisiones	
				Recompensa	Sistema de capacitaciones Preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad Estímulos a los mejores desempeños	
				Relaciones	Comunicación entre los miembros Valores e ideales que comparten Cooperación y ayuda mutua Confianza entre el personal	
				Identidad	Compromiso con la institución Implicancia con la institución Cohesión entre el personal Satisfacción por la labor realizada	

Apéndice B. Escala de Valoración de liderazgo directivo

Instrucciones

Estimado docente con la finalidad de conocer qué opina acerca del liderazgo directivo en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta.

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un solo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

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

V1: Liderazgo directivo						
Dimensión 1. Mostrar dirección de futura		1	2	3	4	5
1.	El director fomenta que los docentes se identifiquen con la visión institucional.					
2.	El director promueve el optimismo en relación a la visión de la institución.					
3.	En qué medida la misión de tu institución se muestra pertinente, clara y acertada					
4.	El director guía al personal docente al cumplimiento eficiente de las metas trazadas					
5.	En qué medida el director gestiona capacitaciones, talleres educativos el cual te brinde oportunidades de superación					
6.	El director hace uso de diversas estrategias para la mejora de la institución educativa.					
7.	El director practica los valores y principios de la Institución educativa.					
8.	Con que regularidad el director motiva la práctica de los valores institucionales					
Dimensión 2. Desarrollar personas		1	2	3	4	5
9.	El director sabe escuchar problemas personales de su personal y los atiende con empatía					
10.	El directivo establece objetivos pedagógicos en función a las					

	necesidades, habilidades y capacidades de los docentes.					
11.	El directivo orienta de manera reflexiva al personal docente para que mejore su desarrollo personal y profesional					
12.	El director desarrolla con los docentes GIAS, talleres, pasantías y otros para la mejora profesional					
13.	Los directivos se muestran ante su personal como modelos a seguir.					
14.	El director promueve la auto reflexión en los docentes acerca de su conducta conllevándolos al cambio					
15.	El director promueve el entusiasmo y el emprendimiento para la mejora de las diligencias académicas.					
16.	El directivo motiva a su docente a superarse profesionalmente.					
17.	El director se preocupa por el estado de salud de su personal cuando se siente mal en la institución					
18.	El director sabe reconocer el desempeño del personal docente mediante una resolución de felicitación					
19.	El director muestra amabilidad con su personal docente.					
Dimensión 3. Rediseñar organización		1	2	3	4	5
20.	El director conduce al diálogo para dar solución a los conflictos que se dan de improviso.					
21.	El director comisiona responsabilidades a su personal docente considerando sus capacidades individuales.					
22.	El director promueve la libre opinión en relación a una cultura colaborativa					
23.	El director establece adecuadamente la hora colegiada coincidiendo todos en ese mismo horario para planificar el trabajo con su personal docente.					
24.	El director involucra los problemas de su localidad a la Institución educativa.					
Dimensión 4. Gestionar enseñanza-aprendizaje						
25.	El director facilita a los docentes modelos de instrumentos de evaluación pedagógica.					
26.	El líder directivo brinda apoyo proveyendo de materiales necesarios para el desarrollo de su labor docente.					
27.	El directivo utiliza los recursos propios para proponer soporte técnicos a los equipos tecnológicos.					
28.	El directivo monitorea el cumplimiento pedagógico teniendo presentes las normas establecida por el MINEDU.					
29.	El director evalúa y da sugerencia de mejoras al personal docente cuando mide el desempeño docente					
30.	El director propone jornadas de reflexión por áreas para ver los logros, dificultades y sugerencias en cada cierre de la unidad.					

Apéndice C. Escala de Valoración clima organizacional

Estimado docente, con la finalidad de conocer qué opina acerca del clima organizacional en la Institución Educativa N° 5122 José Andrés Rázuri Estévez de Pachacútec Ventanilla, Región Callao a continuación, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta.

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un solo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un solo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

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

V2: Clima organizacional						
Dimensión 1. Estructura		1	2	3	4	5
1.	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2.	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3.	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
4.	Las normas vigentes facilitan mi desempeño					
5.	Los procedimientos ayudan a la realización de mis trabajos					
6.	La carpeta pedagógica es necesaria para apoyar la realización de mis trabajos					
7.	Es importante la información plasmada y recabada en la carpeta pedagógica para la institución					
8.	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					
Dimensión 2. Recompensa		1	2	3	4	5
9.	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					

	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					
11.	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
12.	En general los estudiantes reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
13.	El director reconoce mi esfuerzo en la realización de mis trabajos					
14.	El director muestra interés en el resultado de mis tareas					
15.	El director utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					
16.	El director me motiva para realizar mis tareas					
Dimensión 3. Relaciones		1	2	3	4	5
17.	En la institución se trabaja con espíritu de equipo					
18.	En la institución es sencillo ponerse de acuerdo					
19.	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
20.	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
21.	Los directivos tienen la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas					
22.	Los directivos toman en cuenta las diferentes ideas de las personas					
23.	Los directivos mantiene una comunicación abierta con todos en la institución					
24.	Los directivos brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
Dimensión 4. Identidad						
25.	Me siento parte importante de esta institución					
26.	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
27.	Considero importante mi trabajo en esta institución					
28.	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución					
29.	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
30.	Disfruto trabajar en esta institución					

Prueba piloto
Variable 1: Liderazgo directivo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	30

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
L1	113,00	460,069	,771	,981
L2	113,17	458,144	,803	,981
L3	113,43	464,599	,615	,982
L4	113,30	455,390	,872	,981
L5	113,70	451,252	,880	,981
L6	113,53	452,947	,870	,981
L7	113,17	453,937	,841	,981
L8	113,27	456,478	,781	,981
L9	113,37	458,585	,743	,981
L10	113,43	453,151	,862	,981
L11	113,40	458,455	,769	,981
L12	113,63	448,240	,897	,981
L13	113,40	451,490	,883	,981
L14	113,33	452,368	,855	,981
L15	113,33	450,506	,868	,981
L16	113,37	454,309	,823	,981
L17	113,57	448,185	,849	,981
L18	113,90	455,472	,562	,983
L19	113,33	450,851	,895	,981
L20	113,33	460,023	,804	,981
L21	113,40	457,559	,838	,981
L22	113,43	450,323	,899	,981
L23	113,37	459,206	,764	,981
L24	113,50	452,121	,830	,981
L25	113,37	454,861	,775	,981
L26	113,43	459,978	,679	,982
L27	113,40	456,524	,720	,981
L28	113,13	461,982	,678	,982
L29	113,20	457,545	,838	,981
L30	113,50	455,638	,713	,981

Variable 2: Clima organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	30

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1	113,60	245,421	,008	,955
C2	114,17	227,730	,778	,949
C3	113,83	234,626	,460	,952
C4	114,00	231,724	,577	,951
C5	114,07	227,926	,787	,949
C6	113,97	233,275	,614	,951
C7	113,97	231,137	,588	,951
C8	114,43	231,840	,475	,952
C9	114,47	222,395	,708	,950
C10	114,30	228,010	,639	,950
C11	114,10	230,852	,676	,950
C12	114,17	230,971	,595	,951
C13	114,40	228,110	,679	,950
C14	114,33	226,230	,772	,949
C15	114,27	226,271	,715	,949
C16	114,17	226,282	,716	,949
C17	114,23	233,978	,546	,951
C18	114,47	228,602	,650	,950
C19	114,43	229,909	,601	,951
C20	114,40	226,800	,732	,949
C21	114,30	225,321	,742	,949
C22	114,23	226,668	,678	,950
C23	114,03	230,861	,595	,951
C24	114,23	226,116	,815	,949
C25	114,07	231,168	,685	,950
C26	113,97	229,620	,693	,950
C27	113,80	235,752	,466	,952
C28	113,97	233,068	,539	,951
C29	113,77	235,289	,481	,951
C30	113,80	235,407	,448	,952

21.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
22.	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	
23.	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
25.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
26.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
27.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	
29.	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	
30.	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
31.	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
32.	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	5	
33.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34.	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	
35.	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	0	4	3	5	4	3	5	5	3	5	5	3	5	4	5	
36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	3	1	2	4	3	3	
38.	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	
39.	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	
40.	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	
41.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	
42.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
43.	4	5	5	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	1	3	3	4	5	4	3	4	2	5	4	4	4	

	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
45.	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	
46.	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	3	2	5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	
47.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48.	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	
49.	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
50.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	
51.	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	2	2	3	4	3
52.	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2	3	
53.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

N	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	
1.	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	
2.	5	3	5	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	3	
3.	5	3	5	5	5	4	3	4	2	2	5	5	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	
4.	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	
5.	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	
6.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7.	5	4	5	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
8.	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5
9.	3	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	
10.	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	
11.	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	
12.	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
13.	5	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	

	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5		
15.	5	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	
16.	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
17.	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	
18.	4	3	3	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	
19.	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
20.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
21.	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5
22.	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
23.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
24.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25.	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	
27.	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	
28.	5	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29.	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	5	3	4	4	
30.	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
31.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
32.	2	4	5	2	3	5	5	4	4	2	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	
33.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34.	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	
35.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
36.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
37.	5	4	5	4	4	5	5	3	3	2	4	4	2	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	5	5	5	3	5	5	

38.	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5		
39.	5	3	4	3	4	2	3	3	2	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	5	5		
40.	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4		
41.	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5		
42.	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
43.	4	3	5	5	4	5	5	2	1	2	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
44.	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
45.	5	4	5	4	4	5	5	3	2	2	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4		
46.	4	5	5	5	4	3	3	3	3	1	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5		
47.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
48.	5	3	5	4	3	3	3	2	1	2	5	5	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	5	4	4	5
49.	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	4	5	4	4	5		
50.	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	5	5	4	5	
51.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
52.	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4		
53.	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5		