

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA**  
**INSTITUCIÓN SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO SAN ANTONIO**  
**BAMBAMARCA 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**VÍCTOR ROLANDO CHÁVEZ ESPINOZA**

Asesor:

**DR. TORRES IZQUIERDO EDWARD FREDY**

Cajamarca, Perú


2024

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Víctor Rolando Chávez Espinoza  
DNI: 41297799  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención: Administración y Gerencia Pública
2. Asesor: Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN SANTIAGO ANTÚNEZ DE MOYOLO SAN ANTONIO BAMBAMARCA 2021.
6. Fecha de evaluación: 25/06/2024
7. Software antiplagio:  TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 15%
9. Código Documento: 3117: 363086297
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 09/07/2024

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*



**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
DNI: 26673971

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**CHÁVEZ ESPINOZA VÍCTOR ROLANDO**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDUC/D  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU




**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las *11 am* horas del día 06 de mayo de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el*, *el* **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, *el* **Dr. REYNALDO MENDOZA HUARIPATA**, *el* **Dr. NIXON ARNALDO BARBOZA CHUQUILÍN**, y en calidad de Asesor *el* **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN SANTIAGO ANTÚNEZ DE MOYOLO SAN ANTONIO BAMBAMARCA 2021**"; presentada por el **Bachiller en Educación Secundaria VÍCTOR ROLANDO CHÁVEZ ESPINOZA**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *Aprobado* con la calificación de *1.7 Diez y siete (Excelente)* la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación Secundaria VÍCTOR ROLANDO CHÁVEZ ESPINOZA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *12 pm* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Reynaldo Mendoza Huaripata**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Nixon Arnaldo Barboza Chuquilín**  
Jurado Evaluador

A:

Dios, quien con su amor siempre ha estado conmigo, mi padre Marcial, mi madre Sabina que desde el cielo me dan fuerzas para sobresalir en mi vida profesional, quienes estuvieron incondicionalmente en mi vida y formación académica. Heredé de ellos los valores y principios de honor, en el epílogo de su vida quiero expresarles mi amor eterno por todo lo recibido.

Mi esposa Blanca Flor quien es mi compañera y guía para seguir adelante en mi formación profesional.

Mi hijo; Haarol Jhosep, la razón de mi existencia.

### **Agradecimiento:**

Quiero expresar mi agradecimiento sincero a la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial a su comunidad académica de post grado por las enseñanzas compartidas durante la formación del grado de Maestría y por la oportunidad que me brindaron de ser parte de esta casa superior de estudios,

A mi asesor Edwar Fredy Torres Izquierdo un verdadero privilegio y honor que sabré llevar con la más alta dignidad por el apoyo incondicional y así poder lograr el objetivo profesional.

Al director y Plana Docente y administrativos de la Institución Educativa “Santiago Antúnez de Mayolo” por brindarme las facilidades para la realización dicho trabajo de investigación.

Las organizaciones que caen son generalmente sobre gerenciadas y bajo lideradas  
Warren G. Bennis

## Tabla de contenido

Agradecimiento .....	v
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
Lista de Abreviaturas y Siglas Usadas.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Contextualización .....	1
1.1.2. Descripción del Problema.....	2
1.1.3. Formulación del Problema .....	3
1.2. Justificación e Importancia .....	3
1.2.1. Justificación Teórica Científica .....	3
1.2.2. Justificación Técnico Práctico.....	4
1.2.3. Justificación Personal e Institucional.....	4
1.3. Delimitación de la Investigación.....	5
1.3.1. Delimitación Espacial .....	5
1.3.2. Delimitación Temporal .....	5
1.3.3. Delimitación Temática.....	5
1.4. Limitaciones.....	5
1.5. Objetivo de la Investigación .....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
Capítulo II. Marco Teórico .....	7
2.1. Marco Legal .....	7
2.2. Antecedentes de la Investigación .....	8
2.2.1. A Nivel Internacional.....	8
2.2.2. A Nivel Nacional .....	10
2.2.3. A Nivel Local .....	11
2.3. Bases Teóricas.....	13
2.3.1. Teorías sobre Liderazgo .....	13



2.3.2.	Teoría del Clima Organizacional .....	17
2.4.	Marco Conceptual .....	17
2.4.1.	Liderazgo Directivo .....	17
2.4.2.	Clima Organizacional .....	26
2.4.3.	Definición de Términos Básicos.....	34
Capítulo III.	Planteamiento de la Hipótesis y Variables .....	36
3.1.	Hipótesis .....	36
3.1.1.	Hipótesis General.....	36
3.1.2.	Hipótesis Específicas .....	36
3.2.	Variables/ Categorías.....	36
3.3.	Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis.....	37
Capítulo IV.	Marco Metodológico .....	38
4.1.	Ubicación Geográfica .....	38
4.2.	Diseño de la Investigación.....	38
4.3.	Métodos de Investigación .....	39
4.4.	Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidades de Observación .....	39
4.5.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información .....	40
4.6.	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.....	41
4.7.	Equipos, Materiales e Insumos .....	41
4.8.	Matriz de Consistencia Metodológica .....	42
Capítulo V.	Resultados y Discusión .....	44
5.1.	Presentación de Resultados .....	44
5.1.1.	Liderazgo Directivo .....	44
5.1.2.	Clima Organizacional .....	50
5.2.	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados .....	56
5.2.1.	Análisis, Interpretación de Resultados.....	56
5.2.2.	Discusión de Resultados .....	64
5.3.	Contrastación de Hipótesis .....	67
Conclusiones	.....	70
Recomendaciones	.....	73

Referencias.....	74
Apéndices.....	77
Apéndice A. ....	78
Apéndice B.....	81
Apéndice C.....	82
ANEXO 1 .....	83
ANEXO 2 .....	85

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis.....	37
<b>Tabla 2</b> Matriz de Consistencia Metodológica.....	42
<b>Tabla 3</b> Tabla cruzada liderazgo directivo (agrupada)*clima organizacional (agrupada).....	60
<b>Tabla 4</b> Correlaciones liderazgo directivo (agrupada)*clima organizacional (agrupada).....	60
<b>Tabla 5</b> Tabla cruzada capacidad organizativa (agrupada)*clima organizacional (agrupada) .....	61
<b>Tabla 6</b> Correlaciones capacidad organizativa (agrupada)*clima organizacional (agrupada) .....	61
<b>Tabla 7</b> Tabla cruzada Gestión pedagógica (agrupada)*Clima organizacional (agrupada) .....	62
<b>Tabla 8</b> Correlaciones gestión pedagógica (agrupada)*clima organizacional (agrupada).....	62
<b>Tabla 9</b> Tabla cruzada trabajo en la comunidad (agrupada)*clima organizacional (agrupada).....	63
<b>Tabla 10</b> Correlaciones trabajo en la comunidad (agrupada)*clima organizacional (agrupada) .....	63
<b>Tabla 11</b> Pruebas de chi-cuadrado liderazgo directivo * clima organizacional .....	67
<b>Tabla 12</b> Pruebas de chi-cuadrado capacidad organizativa * clima organizacional .....	68
<b>Tabla 13</b> Pruebas de chi-cuadrado gestión pedagógica * clima organizacional .....	68
<b>Tabla 14</b> Pruebas de chi-cuadrado trabajo en la comunidad * clima organizacional.....	68

## Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de la provincial de Hualgayoc-Bambamarca.....	38
Figura 2 Capacidad de dirección .....	44
Figura 3 Práctica de valores .....	45
Figura 4 Capacitaciones y asesorías .....	46
Figura 5 Monitoreo y estímulos .....	47
Figura 6 Motivación .....	48
Figura 7 Integración.....	49
Figura 8 Integración al entorno .....	50
Figura 9 Participación activa.....	51
Figura 10 Trabajo en equipo .....	52
Figura 11 Responsabilidad y autonomía.....	53
Figura 12 Orientación y participación .....	54
Figura 13 Recompensa y monitoreo .....	55
Figura 14 Nivel de liderazgo directivo .....	56
Figura 15 Nivel de liderazgo directivo por dimensiones.....	57
Figura 16 Nivel de clima organizacional .....	58
Figura 17 Nivel de clima organizacional por dimensiones.....	59

## **Lista de Abreviaturas y Siglas Usadas**

MINEDU: Ministerio de Educación.

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura.IIPE: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

## Resumen

El presente estudio se desarrolló en la Institución Educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, San Antonio Bajo, distrito de Bambamarca, periodo 2021 tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución. el diseño de investigación es no experimental, de corte transversal de nivel descriptivo – correlacional; se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia integrado por 1 director, 21 docentes y 2 administrativos, se aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados del estudio muestran que existe una correlación positiva moderada – fuerte, entre el liderazgo directivo y el clima organizacional con un coeficiente de correlación de 0.703. A nivel de dimensiones, existe una correlación positiva moderada fuerte, entre la capacidad organizativa y el clima organizacional con un coeficiente de correlación de 0.630, La mayoría de los trabajadores de la institución perciben que el liderazgo tiene un nivel medio (45.83%) y alto (45.83%) de capacidad organizativa, lo cual contribuye a un aceptable clima organizacional; asimismo existe una correlación positiva moderada fuerte entre la gestión pedagógica y el clima organizacional con un coeficiente de correlación de 0.641. La mayoría de los trabajadores perciben que el liderazgo directivo en la institución tiene un nivel medio (50.00%) de gestión pedagógica, lo cual contribuye también a un aceptable clima organizacional; finalmente existe una correlación positiva moderada fuerte, entre el trabajo en la comunidad y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.630. La mayoría percibe que el liderazgo directivo en la institución tiene un nivel medio (41.67%) y alto (45.83%) de trabajo en la comunidad, lo cual contribuye a un aceptable clima organizacional. En todos los casos las correlaciones son estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 0.01.

Palabras Claves: Liderazgo Directivo, Clima Organizacional, Bambamarca.

## **Abstract**

The present research was developed at the “Santiago Antúnez de Mayolo” Educational Institution, San Antonio Bajo, Bambamarca district, period 2021, with the objective of determining the relationship between managerial leadership and the organizational climate in the Institution. The research design is non-experimental, cross-sectional at a descriptive-correlational level; A non-probabilistic convenience sample was used made up of 1 director, 19 teachers and 2 administrators, the questionnaire was applied as an instrument. The results of the study show that there is a moderate - strong positive correlation between managerial leadership and the organizational climate with a coefficient of 0.703. At the dimension level, there is a moderate strong positive correlation between organizational capacity and the organizational climate with a coefficient of 0.630, the majority of workers of the institution perceive that the leadership has a medium level (45.83%) and high (45.83) of organizational capacity, which contributes to an acceptable organizational climate. and there is also a moderate strong positive correlation between pedagogical management and the organizational climate with a coefficient of 0.641. the majority of workers perceive that the leadership in the institution has a medium level (50%) of pedagogical management, which also contributes to an acceptable organizational. Finally, there is a moderate-strong positive correlation of the work in the community and the organizational climate, with a coefficient of 0.630. the majority of workers perceive that the leadership in the institution has a medium level (41.67%) and high (45.83%) of working in the community, which contributes to an acceptable organizational climate. In all cases the correlations are statistically significant at a confidence level of 0.01.

**Keywords:** Management Leadership, Organizational Climate, Bambamarca





## **Capítulo I.**

### **Introducción**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

##### ***1.1.1. Contextualización***

En la actualidad la educación está sufriendo cambios y transformaciones significativas, convirtiendo al director como el eje primordial quien debe planificar, coordinar, organizar y evaluar en base a los cuantificadores curriculares; para lo cual debe tener un adecuado perfil del líder con el fin de optimizar del buen clima organizacional con toda la comunidad educativa.

Una serie de estudios de investigación académica y administrativa demuestran que el clima institucional impacta en la calidad del desempeño de los empleados y profesionales, en el caso del sector educativo es relevante pues las actividades de enseñanza guardan relación con la formación integral de los educandos Barber & Mourshed (2008). En un determinado momento, el liderazgo y su accionar práctico tiene estrecha relación con el clima laboral, de acuerdo a lo propuesto por Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía (2009), “Queremos que los líderes sean buenos innovadores en el cambio social, creando un sentido de servicio y brindando una continua potenciación del capital que respalda a las organizaciones (p. 14).

La mayoría de las organizaciones en nuestro país enfrentan una falta de liderazgo o necesitan liderazgo para gestionar el talento, el cual es un factor crítico en el éxito o fracaso de un buen clima organizacional; Por otro lado, las organizaciones que brindan servicios educativos, especialmente las escuelas públicas de nuestro país tienen una situación muy crítica ya que muy pocas instituciones educativas tienen un director que sea un buen líder.

En las Instituciones Educativas, de Hualgayoc-Bambamarca, el acceso a cargo directivo es por medio de evaluaciones de desempeño y manejo de gestión mediante concurso público queha sido muy significativo. El liderazgo directivo se evidencia en las acciones planificadas y llevadas a cabo de acuerdo a su programación, así como la mejora del clima institucional y en todos los ámbitos de la gestión educativa.

### ***1.1.2. Descripción del Problema***

La preocupación constante de la comunidad educativa (docentes y administrativos), es no contar con líderes que ayuden a mejorar a la calidad académica y propiciar un buen clima institucional. En la institución educativa objeto de investigación, la desconfianza y el inadecuado trato por parte del director crea un ambiente perjudicial para las buenas relaciones y por ende un buen clima laboral, Por otro lado, se puede apreciar que existe un retraso en la ejecución de las actividades previstas por los docentes y la mayoría expresa que sus derechos están vulnerados.

Es por esto que es importante determinar cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional para que la comunidad educativa mire cada uno de estos aspectos.

De continuar con este tipo de liderazgo no se podrán lograr los objetivos institucionales, ni mejorar el clima laboral, todo ello en desmedro de una adecuada formación de calidad de los educandos.

El líder directivo en su quehacer práctico tiene una afinidad con el clima laboral, según planteado por Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía (2009), se requieren líderes que se organicen en verdaderos generadores de cambio y transformación social colectiva, mediante la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustentaa las organizaciones” (p.14)

Por todo lo anterior la presente investigación se orienta a la solución de: ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con el clima organizacional en la institución “Santiago Antúnez de Mayolo”?

### **1.1.3. Formulación del Problema**

#### **1.1.3.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa “Santiago Antúnez de Mayolo Bambamarca, San Antonio Bambamarca 2021”?

#### **1.1.3.2. Problemas Específicos.**

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo que ejerce el director desde la percepción de los docente y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021?
- b) ¿Cuál es el nivel del clima organizacional, desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021?
- c) ¿Cuál es la relación de las dimensiones del liderazgo directivo con el clima organizacional de la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021?

## **1.2. Justificación e Importancia**

### **1.2.1. Justificación Teórica Científica**

La presente investigación se justifica debido a que se analizará las teorías sobre liderazgo y clima organizacional para su aplicabilidad en una entidad educativa con el propósito de conocer el comportamiento de ambas variables, aspectos que influyen de forma directa en el aprendizaje de los estudiantes y en las gestiones escolares valorando la necesidad de promover tanto la convivencia armoniosa, el sentido del respeto y el

crecimiento organizacional. Asimismo, la presente investigación ha tomado como base las teorías de Daniel Goleman, Douglas McGregor y Chiavenato.

### ***1.2.2. Justificación Técnico Práctico***

Este estudio es importante porque trata aspectos relevantes del clima organizacional, a través de este trabajo se pretende contribuir al fortalecimiento de la capacidad de liderazgo directivo y el clima institucional tanto en la teoría como en la práctica, para beneficio de todos los participantes, e involucrarlos en todas las actividades educativas y tengan la capacidad de solucionar problemas laborales, contribuyendo al cambio de actitudes en la dirección administrativa y ámbito normativo de la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, del centro poblado de San Antonio del distrito de Bambamarca, de la región Cajamarca

### ***1.2.3. Justificación Personal e Institucional***

Mediante el análisis de los resultados de la actual investigación, podemos hacer propuesta que permitan mejorar la calidad de la gestión educativa y adecuado clima laboral e institucional, que orientarán al desarrollo de un buen líder directivo, y así obtener un buen clima organizacional y poder mejorar la calidad educativa y una eficiente gestión de parte del personal directivo, estimulándolos para alcanzar altos niveles de desempeño y motivando para lograr objetivos colectivos. En lo personal, permitió profundizar en los temas de liderazgo y clima organizacional por su utilidad en la gestión de las organizaciones, así como profundizar en el manejo adecuado de la metodología de la investigación y así lograr el tan ansiado grado académico de maestro.

### **1.3. Delimitación de la Investigación**

#### ***1.3.1. Delimitación Espacial***

El presente trabajo de investigación se realizó en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo, ubicado en el centro poblado de San Antonio compresión del distritode Bambamarca, provincia de Hualgayoc región Cajamarca.

#### ***1.3.2. Delimitación Temporal***

Los datos para el estudio corresponden al periodo 2021.

#### ***1.3.3. Delimitación Temática***

En la presente investigación se tratan temas sobre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.

### **1.4. Limitaciones**

Las principales limitaciones están relacionadas con la obtención de la información debidoda que los colaboradores estuvieron laborando remotamente por las restricciones sanitariaspor el COVID 19.

### **1.5. Objetivo de la Investigación**

#### ***1.5.1. Objetivo General***

Determinar la relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021.

#### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- a) Determinar el nivel de liderazgo que ejerce el director, desde la percepción de losdocentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021.

- b) Establecer el nivel del clima organizacional, desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021.
- c) Determinar la relación de las dimensiones del liderazgo directivo con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca 2021.

## **Capítulo II.**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco Legal**

MINEDU (2014) Mediante la ley N° 29944 de la Carrera Pública Magisterial, el Ministerio de Educación asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en lo referente a una gestión descentralizada, participativa, transparente; guiada a resultados. En este espacio, es de vital importancia implantar la dirección escolar como un sistema, a través de un conjunto de elementos interrelacionados, que garanticen el logro de los propósitos planteados.

La principal herramienta de este sistema la conforma el Marco de Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta tanto los estilos internacionales como los avances existentes en nuestro país, respecto al enfoque por resultados como soporte en los desempeños. Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo, cabe mencionar que es el eje principal que necesita la educación peruana con el fin de generar cambios y tener una educación de calidad. Esta definición se debe fundamentar como aquellos elementos básicos que permitan forjar un mayor impacto en la calidad de la enseñanza-aprendizaje, y así poder estar generando el desarrollo mediante las actividades pedagógicas, la evaluación y el acompañamiento de los docentes con el fin de garantizar aprendizajes de calidad en cada uno de los estudiantes. Es innegable que esta definición se admita en un contexto de transformación, que demande al sistema generar condiciones para que se origine el cambio al líder directivo como tal, mediante una preparación y así poder afrontar la complejidad de dichos cambios, y que dichas variables serán atendidas como parte de la estrategia de implementación.

## **2.2. Antecedentes de la Investigación**

### **2.2.1. A Nivel Internacional**

Alvarado, (2018), El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la prácticadocente de los profesores de bachillerato, Loja Ecuador. El objetivo de este estudio fue explorar que naturalmente se circunscribe al estilo de liderazgo transformacional propuesto por Bass. y Maureira, (2004) y teniendo en cuenta los factores de carisma, consideraciones personales, estimulación intelectual, inspiración psicológica, tolerancia y su incidencia en la gestión de la escuela, los consideramos más adecuados por su incidencia en el desarrollo del estudio y trabajo, un ambiente inclusivo y saludable, creando condiciones educativas que favorezcan la satisfacción laboral, alcance metas y objetivos planteados por la organización educativa.

Metodológicamente, el estudio es descriptivo, combinado con métodos cuantitativos y cualitativos, y utiliza un cuestionario de conducción multifactorial modificado de Bass y Folio, (2000). Los resultados muestran que un directivo atractivo, con el fin de comunicar sus aspiraciones, tiene una eficacia especial y sabe ejercer en diferentes situaciones, dependiendo del contexto que se presente, ya que esa experiencia le enseñó a actuar con dinamismo y diligencia. En este sentido, la motivación inspiradora del administrador educativo se refleja en comunicaciones de proyectos que involucran a los docentes e inciden en el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar, motivación personal en la promoción de ideas y experiencias innovadoras de sus colaboradores.

Monarrez (2016) realizó un estudio titulado “El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en el nivel básico” (tesis de posgrado) realizado en el Instituto Universitario Británico - España. Su objetivo era averiguar la atribución del liderazgo directivo en el entorno escolar. El método utilizado por el autor es el nivel de interpretación descriptivo, quien aplicó un cuestionario a su muestra de 344 docentes. Estos resultados ayudan a medir el liderazgo gerencial y los incentivos que usan los residentes para motivar a



sus trabajadores. Los resultados arrojaron que el 67% de los docentes opinan que en ocasiones el centro educativo tiene solo un buen ambiente de aprendizaje y el 13% de los docentes opinan que el centro educativo no cuenta con un ambiente agradable de aprendizaje. El 20% dijo que siempre hay un buen ambiente de aprendizaje. Finalmente, la investigación ha demostrado que la conducción de un buen liderazgo, tiene un impacto del 45% en el entorno escolar.

Contreras & Jiménez (2016) en su investigación “liderazgo y Clima Organizacional en el Colegio Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención” Su objetivo es describir el estilo de gestión y las características del clima organizacional de un colegio de Cundinamarca en Rosario Argentina, teniendo en cuenta la visión de los distintos actores de la comunidad educativa; Este estudio fue diseñado con el tipo cuantitativa y descriptiva correlacional, y la población estuvo conformada por estudiantes, administradores y directivos, por lo que la muestra estratificada estuvo conformada por 130 participantes, dividido en 101 estudiantes, 25 profesores y 4 funcionarios. Los resultados se demuestran que el apoyo de líder frente al control presenta un nivel de  $-0.97$ , una correlación negativa muy fuerte que evidencia una fractura seria entre dirigente y dirigido que se plasma en la baja percepción de clima laboral. Y de igual manera la variable control al correlacionarla con la cohesión arroja una media negativa de  $-0.50$  que denota una percepción precaria de los niveles de unidad de criterio que deben primar en el Colegio para la buena marcha de las tareas pedagógicas y administrativas. Finalmente, se concluyó que los factores positivos se pueden demostrar en muchos de sus líderes que son reflejo del liderazgo deseado a través del cual se puede lograr el cambio y la transformación, y lo motivan a combatir los factores negativos que se deben eliminar.

### **2.2.2. A Nivel Nacional**

Atao (2018) en su tesis “El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 50063 de Sangarará – Acomayo, 2018”, es un trabajo realizado con el propósito de evaluar la relación entre ambas variables y en cada una de las dimensiones bajo la metodología descriptivo-correlacional efectuada sobre una muestra de estudio de 18 docentes además de la aplicación de dos instrumentos en cada una de las variables, con un alfa de Crombach superior a 0,80 (confiabilidad alta). La conclusión principal demuestra que existe un índice importante de liderazgo directivo, que va de un nivel normal a regular (44,4%) hacia menos de lo normal. El liderazgo notorio es del 33,3%. En cuanto al entorno regulatorio, se observa una tendencia hacia “lo esperado” (61%) y hacia “un poco más de lo esperado” (16,1%). Finalmente, según el estadístico Tau-b de Kendall, se confirmó una asociación positiva del 35,9%; Cerca del promedio, entre dos factores (liderazgo y clima organizacional). Otros resultados mostraron una correlación negativa entre el estilo de liderazgo directivo y el estilo permisivo, y una relación positiva y moral (49,5%) entre el estilo de liderazgo directivo y el estilo democrático. Hubo una correlación positiva significativa y media del 37,5% entre el clima organizacional y el estilo paternalista, y una correlación significativa del 60,6% entre el clima organizacional y el liderazgo administrativo, lo que significa que hay una idea hacia la tendencia transformadora en la Institución Educativa observada.

Alvarez (2020) realizó un estudio titulado: “liderazgo Directivo y clima Institucional en la I.E. N° 0238 “Manco Cápac” – centro poblado de Incaico Bellavista 2019” Tesis de posgrado), el estudio fue realizado en la Universidad Cesar vallejo, en la ciudad de Tarapoto. El objetivo fijado para esta investigación, fue poder determinar la existencia de una relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa antes mencionada. Se trabajó bajo una investigación de diseño no experimental, siendo la muestra un total de 14 docentes. Los instrumentos empleados fueron escalas de variables respectivas.

Gracias a todo esto fue posible concluir de hecho, si existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, el valor “P” resultante es menor al margen de error de 0.05% mientras que el coeficiente fue de 0.885 adicional a ello, se considera que el liderazgo es percibido como regular por el 36% y el clima institucional es calificado como regular por el 51%.

Solórzano (2017) señala en las tesis “Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06”. Universidad Cesar Vallejo del Perú” presento como objetivo la relación entre el liderazgo que asume el director y la Gestión Administrativa en la Institución Educativa “José Antonio Encinas”, 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. En la encuesta concluyó que existe un aporte significativo a la relación entre el liderazgo y la gestión administrativa en la institución objeto de estudio, indicando que el grado de liderazgo realizado por el director está relacionado con la efectividad gerencial lograda en la gestión administrativa durante el periodo de estudio en el desempeño de sus funciones; el director tiene que lidiar con aspectos específicos relacionados con la organización administrativa. Concluyendo que la gestión del director es algo efectiva en todas las dimensiones representadas por el 45.7% del total de encuestados, el 38% de los maestros cree que los directores asumen un rol de liderazgo de nivel medio en la división administrativa que dirige la escuela, y el 62% acepta la excelencia por parte del director de escuela.

### **2.2.3. A Nivel Local**

Condo (2023) en su tesis de posgrado Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba, cuyo objetivo fue

analizar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión educativa Local Utcubamba – 2019. Cuya muestra fue de 32 trabajadores a quienes se le aplicó un cuestionario validado por expertos, para cada variable, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal de nivel descriptivo correlacional, llegando a la conclusión que el liderazgo gerencial no tiene relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución, el estudio estadístico descriptivo de la variable liderazgo gerencial, demuestra que un 41% lo percibe como nivel en proceso y el 25% lo considera como nivel logrado, mientras que respecto a la variable satisfacción laboral el 62% considera en nivel medio y 16% afirma una alta satisfacción.

Romero (2015) realizó un estudio Gestión del clima organizacional basado en un estilo de liderazgo en una universidad del Consejo Regional Interuniversitario 2014, tiene como objetivo identificar el impacto del liderazgo ejecutivo en el clima organizacional. El estudio fue de carácter descriptivo y explicativo y se realizó mediante dos cuestionarios en escala tipo Likert. La población comprende docentes y personal administrativo de las instituciones educativas antes mencionadas, para un total de 48 personas. En su conclusión, enfatizó que existe una relación lineal positiva entre liderazgo ejecutivo y clima organizacional. A partir de esto, podemos verificar que la hipótesis de trabajo no profundiza en tener un buen gobierno corporativo. Por lo tanto, existe un excelente ambiente institucional. La fuerza de la correlación fue determinada por el coeficiente de Pearson, que dio un valor de 0,576 al nivel de significancia de 0,01. De igual forma, argumentó que la imagen de un buen directivo es producto de los valores y actitudes de un directivo educativo. Es decir, los valores y las actitudes determinan la imagen del director. Por tanto, también define la existencia de un buen clima institucional.

Chávez (2016) en su trabajo de tesis de maestría, cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca. Se realizó una encuesta a través de un

cuestionario a una muestra de 60 docentes, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal de nivel descriptivo correlacional, concluyendo que las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan significativamente ( $p = 0.000 < 0.05$ ) con las dimensiones del clima organizacional de la Institución Educativa Juan XXIII. También se determinó una relación estadísticamente significativa ( $X^2 = 26,528$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) entre liderazgo directivo y clima organizacional.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1. Teorías sobre Liderazgo**

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, podemos decir que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que los principales enfoques desde los que se ha estudiado el liderazgo son tres, a continuación, los explico brevemente:

**2.3.1.1. Teoría Personalista (principios de los años 20 del siglo XX)** En la antigüedad se mencionaba que los líderes tienen características y habilidades especiales que en determinado momento los hacen destacar Gómez-Rada (2002) (Sánchez, 2010). En el mismo sentido, hay hipótesis sobre rasgos específicos de personalidad en el líder, tomando como referencia el supuesto de que el líder tiene capacidad para influenciar debido a que tiene cualidades superiores a otros individuos. Gómez-Rada (2002) expone la creencia de que un líder tenía rasgos diferentes al resto de los demás, lo cual llevó a diversas investigaciones tratando de identificar un rasgo sobresaliente. Dando como resultado un sin número de rasgos que no permitían detectar un rasgo común que podrían tener los líderes. Sánchez (2010) sustenta que no hay un perfil adecuado de personalidad para un líder, el autor indica que no se ha podido llegar a una conclusión con respecto a que rasgos determinan la eficacia del éxito en el liderazgo por lo que esta teoría se dejó a un

lado.

**2.3.1.1.1. Liderazgo carismático.** Según Gibson, Ivancevich y Donnell (1996), *sostiene que ésta es una teoría que proyecta que el liderazgo es la destreza que tienen los líderes para mediar de manera inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi asombrosas. Estos líderes se caracterizan por ser individuos que se tienen mucha confianza en sí mismos, mostrando tener una visión clara y contundente compromiso, con capacidad para comunicar de forma ordenada dicha visión, con un comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinarios.*

Así mismo, según Gómez-Rada (2002), los líderes denominados bondadosos disponen de poder social, quiere decir, que tienen la autoridad para agrupar pensamientos mediante sus conductas individuales. Se debe hacer referencia por “carisma”, como una cualidad extraordinaria (fijada misteriosamente por su origen, es decir si son profetas o sabios, árbitros o jefes militares) de su personalidad, cuya virtud se le considera como fuerzas sobre naturales o accesibles a cualquier otro, como encargados de Dios de manera ejemplar y, en efecto, como jefe caudillo, líder o guía.

**2.3.1.1.2. Líder motivacional** Este aspecto influye en la existencia de tres dinámicas básicas: poder, éxito y pertenencia. Estos motivos dinamizan y dirigen la admiración de las personas, aunque no necesariamente están presentes con igual fuerza en todas las personas, sino que, en la mayoría de los casos, sólo uno de ellos determina el arquetipo de conducta que despliega el líder. Para Romero (1993), citado en Gómez-Rada (2002), los líderes que han logrado un cierto crecimiento personal guían a sus seguidores a encontrarse consigo mismos, explicando ese crecimiento como un paso a través del cual el individuo crea construcciones cada vez más integrales. de la realidad externa.

Según esta teoría, un líder entusiasta es una persona madura que no tiene miedo de cometer errores y cuando comete errores, está listo para corregirlos; para él no existe la verdad absoluta y sus dichos son conjeturas a verificar; Fluidez para escuchar a los demás y acercarse a las personas que han expresado un interés genuino; sus seguidores no lo hicieron por miedo sino por reconocimiento, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; Es un inspirador que tiene las ventajas del poder inherente al puesto que ocupa (Romero, 1993, citado de Gómez-Rada, 2002).

**2.3.1.2. Teorías conductuales** Estas teorías intentan establecer una coincidencia entre lo que hace el líder y cómo lo hace el grupo. Hodgets (1992) es citado por Gómez-Rada (2002) diciendo que este modelo, desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan, combina dos aspectos principales: a) el interés del líder por realizar la tarea y b) su preocupación por las personas mismas. En otras palabras, es centrado en el trabajo y centrado en el trabajador. En el mismo sentido, estudios similares se han desarrollado en la Universidad de Ohio, que ayudan a plantear la hipótesis de que existen dos factores conocidos como: a) estructura primaria, asumiendo que el comportamiento de los líderes se caracteriza por definiciones de roles, tareas y cómo se desempeñan los miembros del equipo, y b) consideración de liderazgo basada en una relación de confianza, respeto y entendimiento mutuo entre líderes y empleados. Los estudios realizados desde este punto de vista no han demostrado claramente que el estilo de liderazgo efectivo sea sinónimo de puntuaciones altas en ambas dimensiones (Gibson, Ivancevich & Donnelly 1996) como cita Gómez-Rada (2002).

Una tercera teoría dentro de este grupo es la teoría de la parrilla Gerencial o también denominado Grid Administrativo, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos propusieron que el estilo de liderazgo podía ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones. A los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y

tomando como base sus respuestas, son colocadas en un punto correspondiente de una gráfica. **2.3.1.2.1.Liderazgo racional burocrático** *Este tipo de liderazgo se basa en la democracia, aun cuando el poder proviene de Dios, cuyo pueblo es mediado por la mayoría, quienes deciden su destino eligiendo a sus gobernantes. Este modelo enfatiza el rol más que quién lo ocupa. La ley está por encima de todos los funcionarios independientemente de su carácter y su obediencia se paga a ella y no al arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988), citando a Gómez-Rada (2002).*

**2.3.1.3. Liderazgo eficaz de Hersey y Blanchard** En esta propuesta se preparan acciones específicas: observar el comportamiento de los líderes y evaluar los aspectos de liderazgo realizado. Para ello, sugieren que los estilos de liderazgo se caracterizan por comportamientos que aparecen en un contexto particular. Es por esto que el estilo de liderazgo es un comportamiento visible cuando se trata de influir en las acciones de los demás. De esta forma, la percepción que las personas tienen y pueden ser muy diferente a la que el líder muestra y percibe de sí mismo.

Los comportamientos que sustenta esta propuesta derivan de cuatro estilos de liderazgo: **Estilo de control.** Comportamiento administrativo y de falta de apoyo. Solo resultados. **Estilo de supervisión.** Utiliza el control porque le permitirá recibir diagnósticos efectivos para la productividad.

**Estilo de asesoramiento.** Te permitirá conocer a tus colaboradores a nivel emocional en busca de superación.

**Estilo de delegación:** Delegar la toma de decisiones a los colaboradores y reducir su interferencia

El aporte de este modelo, enfatiza un adecuado comportamiento del liderazgo, y que este puede fortalecer las habilidades blandas y confianza de su personal. Su línea organizacional del líder, se refleja a través de su entorno y sus colaboradores.



## **2.3.2. Teoría del Clima Organizacional**

**2.3.2.1. Teoría de Likert** La teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento de los subordinados se debe en parte al comportamiento de la gerencia y las condiciones organizacionales que perciben y en parte a la información, percepciones, esperanzas, habilidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación es siempre una función de su conciencia de ella. (Brunet, 1987).

Para este autor, varios factores influyen en la percepción del clima organizacional, tales como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, a la estructura del sistema organizacional, a la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana; también a los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, así como a la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. Liderazgo Directivo**

Madrigal (2011,p.118) El liderazgo es el acto de influir en los demás mediante sus actitudes, comportamientos y capacidad de administrar, promover e integrar el mejoramiento del trabajo en cada una de las personas y grupos con la finalidad de lograr los objetivos deseados; en virtud a dicha posición debemos tomar en cuenta la estructura y así promover el desarrollo de sus integrantes; de lo antedicho podemos detallar que el liderazgo influye positivamente dentro de las organizaciones, y si nos involucramos en el ámbito educativo, las instituciones educativas tiene la influencia en la formación de líderes y que estas cumplan la funcionalidad de acuerdo a su reglamento y así poder asumir el rol fundamental en el proceso de guiar, orientar y encaminar en otros aspectos que pueden ser de vital importancia como también generar un buen clima organizativo enfocado hacia el logro eficaz y eficiente

de los objetivos planificados.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, UNESCO 2003) Establece que el liderazgo es el conjunto de procesos que dirigen a los grupos de personas a través de direcciones particulares, con la finalidad de poder lograr la excelencia en sus aprendizajes, principalmente por medios no restringidos ” que se refiere a la capacidad de direccionar en las demás personas mediante la motivación, fomentando espacios de diálogo, respeto, empatía y solidaridad, generando trabajo en equipo que vaya en beneficio de la comunidad educativa.

El liderazgo detalla la cualidad que tiene una persona para ejercitar y liderar una organización con la finalidad de lograr las metas establecidas y planificadas por el bien de todos los integrantes, y poder instaurar mecanismos que busquen y generen un ambiente apropiado defunción a sus desempeños, lo dicho y reforzando por Robbins (2010) quien sustenta al liderazgo como “ la capacidad de influir en el grupo para que se alcancen los objetivos de un determinado grupo de personas y que estos puedan opinar sobre un líder o líderes con el fin de orientar y guiar a dichos grupos.

Según Leithwood (2007), el liderazgo directivo ocurre en una variedad de situaciones dentro del complejo escenario que caracteriza a la mayoría de los sistemas educativos. La forma en que los maestros ven su trabajo y el impacto de estos sentimientos en el proceso de aprendizaje es una fuerte evidencia de que el liderazgo de los directores tiene un impacto significativo (a través de las condiciones en las que ayudan a crear sus escuelas). De hecho, es quizá la forma más poderosa y natural en la que los directores contribuyen al aprendizaje escolar(p. 192).

Según Rodríguez (2016) “El liderazgo cobra mayor importancia porque permite promover el diálogo y la búsqueda de consensos, esta dinámica política está íntimamente relacionada con la estructura general del sistema jerárquico, micro y lineal (p. 116).

**2.4.1.1. Características del Liderazgo Directivo.** El liderazgo directivo debe ser un proceso conjunto con toda la comunidad educativa, que permitan compartir experiencias para enfrentar la complejidad de manera proactiva y flexible.

Los participantes en el proceso de gestión de herramientas deben tener un alto grado de compromiso institucional, identidad, conocimiento contextual y motivación que les permita trabajar en colaboración para resolver conflictos. La decisión responsable se toma desde el proceso de liderazgo directivo cuando surgen cuestiones a resolver y el equipo docente responsable de diseñar los instrumentos de gestión planifica su trabajo y dirigen el trabajo, planificando, ejecutando y controlando los planes y proyectos. En este sentido, el director debe reunir ciertas características que le permitan orientar el diseño de herramientas:

- Fomentar el sentido de pertenencia en el recinto escolar.
- Movilizar conocimientos y patrones de acción para la solución de problemas.
- Formular el sentido y carácter de la institución o institución educativa que dirige.
- Fomentar el intercambio de experiencias.
- Establecer canales de comunicación adecuados que permitan escuchar la información, el diálogo, la discusión y el acuerdo.

**2.4.1.2. Estilos de Liderazgo.** Bass (1990) p. 27 Explicación de que "el liderazgo o el estilo de gestión son opciones alternativas en las que los líderes estructuran su comportamiento interactivo para cumplir su papel como líder" (extraído. Liderando en Cuadrado, 2001, p. 134).

Según esta definición, señalada por Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo es la forma en que se estructura el comportamiento de liderazgo, aunque no debemos confundir el estilo de liderazgo con el comportamiento de liderazgo, porque el estilo es más específico que el comportamiento de liderazgo. Doran y Lara (2001) señalan

que, durante la etapa de desarrollo de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945, surge Kurt Lewin, como una de las figuras más importantes en la historia de la psicología social. Siguiendo esta línea, Garrido y Álvaro (2007), explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva provino de la investigación sobre el comportamiento grupal.

Barahona et al (2011) señalan que desde 1940, autores como Lewin, Lippit, White (1939) y sus colaboradores de la citada universidad han identificado estilos de liderazgo autoritario, democrático y autodirigido. Así, Peris (1998), señala que el primer estudio realizado para explorar los estilos de aprendizaje, y que sería precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943).

**2.4.1.3. Enfoques de Liderazgo.** Desde la existencia de la humanidad el liderazgo ha adquirido una importancia primordial en la sociedad, los líderes están formados por rasgos que la mayoría de sus alumnos clasifican según las características del líder, su comportamiento, su poder dominante o factores situacionales; los cuales claramente reforzamos con McGregor (1960), quien enfatiza el liderazgo no como una cualidad individual, sino como una relación compleja entre las características individuales de los seguidores y las características de la organización tales como sus objetivos, estructura y naturaleza de las tareas que realiza; su entorno social, económico y político.

**2.4.1.3.1. Enfoque sobre los rasgos personales.** *Este enfoque se basa principalmente en la descripción de las características personales innatas de los líderes que se caracterizan por logros sobresalientes.*

Según Murillo Torricella (2006, p. 1) afirmó: “El interés de la investigación se centra en los atributos del sujeto: personalidad, motivación, valores y competencia como

sujeto de estudio”.

**2.4.1.3.2. Enfoque de las conductas.** Este tipo de enfoque tiene como objetivo monitorear el comportamiento y los procedimientos de los gerentes con respecto a las estrategias que adopta frente a diversas posiciones y necesidades en las instituciones educativas.

Según Thieme (2005), se concluye un adaptado de Navarro Corona, 2016 que esta construcción indica el grado en que el líder o gerente explica la atención o el interés de los miembros del grupo y que su comportamiento indica una directiva hacia las necesidades de las personas y los comportamientos relacionados con los comportamientos relacionados con a la definición del papel del líder y los individuos en la realización de la tarea.

**2.4.1.3.3. Enfoque de las relaciones y vínculos entre el líder y quienes le siguen.**

Basado en Burns (1978). Citado en Navarro Corona, (2016), dijo que el liderazgo es un fenómeno social en el que se establece una relación líder-seguidor, no solo incluyendo aspectos relacionados con la conducta del líder, sino también las características, deseos y necesidades de los subordinados en momentos específicos de la organización comunitaria, lo que indica que la mayoría de las relaciones entre el líder y el seguidor se desarrollan para intercambiar en un orden diferente de palabras, es decir, alguien dirige a una persona para que se comunique con sus subordinados a cambio de bienes o valores, para trabajar por votos o para respaldar una contribución; De lo anterior podemos resaltar la importancia de establecer vínculos y relaciones personales entre el director y los integrantes de la institución, ya que esto permite el crecimiento y el logro de metas y objetivos trazados para el bienestar de la comunidad educativa.

**2.4.1.4. Liderazgo en el sistema educativo.** De acuerdo con Vargas (2003), el liderazgo transformacional se puede definir como un rol desarrollado por un tipo de líder que es capaz de ayudar a otros mejorando sus habilidades y capacidades para llevar a cabo actividades y su desempeño dentro de la organización para reflejar su crecimiento y desarrollo profesional. Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de capacidades en docentes y organizaciones en general son las siguientes:

**Valentía y coraje:** Noel y Devana (1986 citado por Barrios y Ernaz presentado en 2015) afirman en su trabajo sobre líderes de información que expresan: “Coraje es saber que situaciones amar, saber tomar riesgos”. Situaciones, enfrentamientos inevitables debido a su creencia en sí mismos. Excelentes habilidades de comunicación: el líder es un excelente interlocutor, debe transmitir su visión a sus seguidores y alentarlos a superar las dificultades que se presenten, por ello deben dominar las técnicas de comunicación oral y escrita; además del uso de una variedad de expresiones, la capacidad de comunicarse de manera efectiva, tanto oralmente como por escrito, es sin duda una de las características más valiosas de un líder, porque la comunicación se utiliza para unir y conducir grupos. La capacidad de identificar oportunidades y superar el miedo a cometer errores: las grandes oportunidades se ocultan inteligentemente bajo la apariencia de problemas insuperables, y el conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades de acción ocultas por obstáculos aparentemente insuperables. La disciplina ayuda a reconocerlos, por otro lado, podemos aprender de nuestros errores para cosechar los beneficios esperados.

**Energía:** La gente sigue a un líder entusiasta, la energía genera entusiasmo, un líder sin energía es como un pianista sin piano, porque le falta el instrumento necesario para lograr sus objetivos, la fuerza de voluntad es un fuerte ejercicio de fuerza y capacidad de acción dinámico, en el líder su energía se manifiesta a través de la dedicación y la perseverancia, y esta energía requiere de las energías físicas, intelectuales y emocionales necesarias para que con fe y trabajo logren la meta.

**2.4.1.5. Cualidades de un líder educativo.** Según Alfonso (2002), señaló que las cualidades esenciales de un líder en una institución educativa son:

- Conformidad plena y consciente con el proyecto social que se promueve.
- Identificar temas de interés para el grupo.
- Conocimiento del trabajo realizado.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Los resultados de su actividad profesional específica (como experto en un campo específico).
- Objetividad y equidad en las decisiones tomadas, especialmente en la evaluación y motivación del trabajo.
- Capacidad de comunicación con el grupo de trabajo.
- Iniciativa y capacidad para absorber los cambios resultantes del análisis y la evaluación objetivos.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar tareas esenciales.
- Atractivo del individuo para liderar un grupo en particular.
- Una visión o perspectiva de futuro

El sistema educativo en Perú enfrenta actualmente una serie de desafíos de liderazgo que requieren empoderar a las personas y, por ende, potenciar el liderazgo.

Según Rodríguez (1999) “El liderazgo directivo cobra mayor importancia, ya que permite el diálogo y la búsqueda de consensos”. Esta dinámica política está relacionada con la estructura general del sistema jerárquico.

#### **2.4.1.6. Dimensiones del liderazgo directivo:**

**Dimensión 1: Capacidad Organizativa.** Por su parte, Castañeda (2001) considera el talento que han tomado los altos directivos, para construir una institución educativa eficaz, que permita a los docentes hacer un buen trabajo, utilizando herramientas como la descentralización, la organización del trabajo, capacidad de dirección y práctica de valores.

**Dimensión 2: Capacidad de Gestión.** Los líderes como máximo representante en la institución deben implementar actividades programáticas durante el ciclo escolar que tomen en cuenta aspectos que conlleven a generar espacios de solidaridad, participación y organización entre todos y estas actividades beneficien a la comunidad educativa, dicho esto, reforzado con James y Lindsey (2008) define que la eficiencia gerencial, es la condición en que el líder cumple con la tarea de realizar las actividades programadas, por lo que planifica, organiza, conduce y evalúa las acciones corporativas, incluye actividades de capacitación, asesorías, monitoreo y estímulo para sus dirigidos. En el marco pedagógico, los docentes participan en la tarea de generar aprendizajes significativos en todas las áreas del conocimiento en igualdad de condiciones, de la misma manera que el compromiso con la sociedad se vincula con la transformación de las escuelas en un ambiente abierto.



**Dimensión 3: Trabajo en la Comunidad.** Peniche Cetzal (2012) Revelan un aspecto social, porque constituyen una expresión colectiva y son parte integral de la vida social; una dimensión ética, En cuanto a las actitudes humanas básicas y la dimensión psicológica, el temperamento se manifiesta en las personas en función a sus relaciones e integración, así como la expresión, la sociabilidad, la atracción o el rechazo. Accesible y disponible para su grupo, es decir, un ser humano que debe mostrar la capacidad de equilibrar el trato con todos los miembros del grupo, y lograr trabajo impecable a buen ritmo, no pensando en los errores cometidos, sino pensando en ellos y aprendiendo a tratar con las personas correctamente y a tiempo, es decir, reconociendo los objetos del equipo y motivándolos , logrando relaciones armoniosas entre los miembros del grupo destacando que el trabajo con la comunidad incluye conocer el contexto dentro de la comunidad educativa participar en eventos y proyectos, y generar un espacio de participación progresiva, incluyente a disposición para enfrentar riesgos y amenazas que deben tener las organizaciones educativas lo cual permitirá tener colaboradores motivados.

Renovar y mantener el conocimiento de la familia, comunidad educativa y cultura circundante.

Organizar y participar en congresos y eventos sobre educación para la salud, seguridad vial, protección del medio ambiente y otras actividades; integración entre padres, docentes, personal administrativo, mediadores y autoridades locales.

Planificación general, por nivel y ciclo, de actividades de impacto social incluyendo la organización en la comunidad (intervención en el tratamiento del medio ambiente, salud, industrialización, implementación de acciones solidarias, entre otras

Proponer y organizar planes prácticos de aprendizaje para alumnos y profesores.

Crear un espacio de intercambio de ideas con los miembros de las asociaciones de apoyo, e integrarlos al proyecto educativo institucional.

Crear redes que permitan la interacción continua y complementen el esfuerzo y apoyo mutuo con las organizaciones comunitarias.

#### **2.4.2. *Clima Organizacional***

Diferentes autores definieron el clima organizacional, a continuación, trataremos lo más relevantes: (Romero & Huamán, 2015) señala que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite realizar un diagnóstico que oriente las acciones protectoras y correctivas, necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Para Chiavenato, I. (2014), el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización. Está estrechamente relacionado con los niveles de motivación de los empleados y, en particular, con las características motivacionales del entorno organizacional. Entonces, si bien es útil garantizar que se satisfagan las necesidades individuales y fortalecer moralmente a los miembros, es inútil si esas necesidades no se satisfacen.

Se entiende por clima organizacional al conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta (Pintado, 2011). De acuerdo con las definiciones anteriores, el clima organizacional se puede definir como las percepciones generales de los empleados sobre los procesos organizacionales. Es importante recordar que la percepción de cada colaborador es diferente, y esto determinará su comportamiento dentro de la organización, por lo que el clima organizacional difiere de una organización a otra.

**2.4.2.1. Características del clima organizacional** Para el buen funcionamiento del ambiente organizacional, se deben considerar una serie de factores que permiten integrar Objetivos a nivel organizacional e individual, teniendo en cuenta el interés y apoyo mutuo de todos los integrantes, los factores clave para brindar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento personal y profesional, posibilitando el respeto identitario, permitiendo el fortalecimiento de la comunicación, la empatía, la solidaridad, y trabajo en equipo ya que ahora estamos inmersos en los distintos cambios que se están produciendo; Refuerza lo dicho por Mullins (1989 citado en Farnham, p. 2001), que nos recuerda que el ambiente organizacional está marcado por lo que es:

- Integrar objetivos organizacionales y personales.
- Tiene una estructura flexible y una red de autoridad, control, comunicación y autonomía para cada trabajador.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Especial interés por el diseño y la calidad de vida en el lugar de trabajo. Oportunidades de desarrollo y promoción personal y profesional.
- Un sentido de identidad y lealtad a la organización y un sentido de ser un miembro necesario e importante de ella.

En este sentido, Alcocer (2003, p. 90) Se afirma que se puede suponer que el clima organizacional tiene las siguientes características:

- El clima se adapta al ambiente de trabajo.
- El clima tiene un efecto sobre el comportamiento en el lugar de trabajo y es percibido directa o indirectamente por los empleados que trabajan en este contexto ambiental.

- El clima es una variable intermedia entre los sistemas organizacional y los comportamientos individuales.
- Las características organizacionales son relativamente permanentes en el tiempo, que varía de una organización a otra.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema dinámico e interconectado.

**2.4.2.2. Importancia del Clima Organizacional.** El clima organizacional a lo largo de los años se ha convertido en un elemento esencial en las instituciones educativas porque permite detectar oportunamente los problemas existentes, es decir, actuar de manera correcta y adecuada para no crear un ambiente negativo. Atmósfera de insatisfacción y ruptura de las relaciones interpersonales.

En opinión de Guillén (2000, p. 169), argumenta que el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

Proporciona información sobre las reacciones, actitudes y valoraciones de los miembros en relación con diversas variables relevantes para la organización (metodología, seguimiento, estructura, etc.).

La información sobre las condiciones de trabajo disponibles está disponible.

Fomentar la participación en las distintas actividades del sistema.

Fortalecer el mecanismo de comunicación y la relación de trabajo

Promover el logro de la visión integrada de la organización.

**2.4.2.3. Tipos de clima organizacional de Likert.** En muchos casos en la comunidad educativa la falta de organización se manifiesta desde el departamento de orientación, ya que actúa arbitrariamente en contra de las decisiones públicas que se toman, de las personas involucradas, docentes, administrativos, estudiantes y padres

de familia, lo que en definitiva genera pobreza organizacional y metas que no se alcanzan y/o actividades no realizadas, reforzamos lo anterior con Brunet (2004), quien presenta los patrones organizacionales más comunes en las instituciones educativas, donde se destacan los patrones autoritarios, relacionados con la familia autoritaria y la participación entre quienes se dedican a Los participantes de la consejería y el grupo indicaron que tales patrones de clima pueden ocurrir en organizaciones basadas en cuatro sistemas, se explica a continuación de la siguiente manera:

**Sistema I** Autoritario Explotador: este tipo de sistema se caracteriza por la falta de importancia, y las decisiones aplicadas a la altura de la organización y desde allí, que son comunes en un estado burocrático alto, de modo que el clima de este tipo de sistema regulatorio es la desconfianza, el miedo y la falta de seguridad pública.

**Sistema II** Autoritario Paternalista: en esta lista de organizaciones, las decisiones también se aplican en la etapa superior de la organización, con un enfoque en la representación concentrada, pero más alta en el caso del primer sistema.

Gamarra Ramírez (2014) señaló que muchas instituciones se dieron cuenta de que la importancia es necesaria para formar un sistema dinámico y este comportamiento afecta a la institución y, por lo tanto, en satisfacción de los miembros, funciona en su capacidad y rotación del empleado, además, se desarrollaron varios métodos, para analizar y dirigir su valor en la relación de las características de la relación de este sistema. El sistema paternalista se basa en relaciones lentamente seguras y la creciente confianza del sistema descentralizado, para los empleados, parece que el tiempo es realmente estable y organizado. Las reglas del juego especificadas en la parte superior para mejorar los trabajadores son respetadas a través de las sanciones y los premios de los funcionarios.

**Sistema III Participativo Consultivo:** Es un sistema organizativo en el que existe un grado mucho mayor de descentralización y delegación de decisiones, en el que se mantiene un esquema jerárquico, pero se toman decisiones específicas, puede ser ejercido por intermediarios y, por debajo, el control se delega a los subordinados, el ambiente en este tipo de regulación es un ambiente de confianza y hay un alto grado de rendición de cuentas.

**Sistema IV Participativo en Grupos:** Este sistema se caracteriza por un proceso de toma de decisiones descentralizado que se distribuye en diferentes partes de la organización, por lo tanto, la comunicación es vertical y horizontal, creando un juego de equipo y un ambiente para este tipo de organización de confianza. y un alto grado de compromiso de los empleados con la organización y sus objetivos, donde la relación entre la dirección y los empleados es buena y prevalece la confianza en varias áreas de la organización.

**2.4.2.4. Dimensiones del clima organizacional.** En las instituciones educativas, el clima organizacional tiene características medibles que inciden en el comportamiento de sus integrantes, además de tener un impacto significativo en el comportamiento y las condiciones físicas del lugar de trabajo, la organización está integrada por los valores, normas y percepciones que poseen los miembros, además de destacar acciones frente a metas y objetivos, de lo dicho y reforzamos la idea de Acero (2007) en base a Likert (1968, p. 67) destacando que el clima organizacional comprende los siguientes aspectos:

**Relaciones interpersonales:** La medida en que los empleados se ayudan entre sí y que sus relaciones son respetuosas y afectuosas.

**Retribución:** El nivel de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

**Disponibilidad de recursos:** La medida en que los empleados obtienen la información, el equipo y los insumos necesarios de otros y de sus dependientes para realizar su trabajo  
**Estabilidad:** La medida en que los empleados ven una oportunidad clara para la empresa y creen que las personas se mantienen o se despiden de acuerdo con estándares justos  
**Transparencia y consistencia en la gestión:** La medida en que la alta dirección tiene claro el futuro de la empresa y la medida en que los objetivos y programas del sector están alineados con los estándares y políticas de la alta dirección.

**Valor colectivo** La medida en que se percibe en el entorno interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Para tener un excelente clima organizacional en la comunidad educativa, es necesario respetar los aspectos antes mencionados para poder realizar las actividades sin dificultades y/o dar lugar a conflictos en caso de mala organización comunicación y asimilando según lo citado anteriormente, reforzado por Rodríguez (1991).

#### **2.4.2.5. Dimensiones:**

**Dimensión 1:** Identidad Institucional. Se refiere al grado en que una persona se siente identificado con una institución educativa y se apega a los valores y normas establecidas por la institución. La identificación tanto de los alumnos como de los padres contribuye al llamado punto de partida de la formación

Otro aspecto muy importante es el reconocimiento de los miembros de la institución, y la identidad se puede lograr con la propia institución educativa. De igual forma, el hombre como ser social siempre requiere del contacto y la relación con los demás, pues como es sabido, la comunicación es el proceso por el cual dos personas intercambian algún tipo de información, determinados mensajes, pensamientos e ideas, como es importante entender este proceso incluye elementos de la propia organización, permitiéndoles percibir las metas, visiones y desafíos de la comunidad

e integrándose a ello.

Con definiciones institucionales detalladas, es posible entender el tema desde un punto de vista individual, de un grupo y un punto de vista colectivo. Martini (2007, p. 34), enfatizando que la pasión por la identidad “(...) es la constatación de que uno se convierte en una entidad separada diferente de los demás.

Martini (2009) señala que el contexto educativo tiene sus raíces en la integración la comunicación y gestión. Para las organizaciones es una respuesta a la mayor complejidad que desean en el mundo actual” (p. 56).

Las instituciones educativas públicas son parte de ella. Porque estas instituciones requieren un mayor desarrollo y participación activa de los trabajadores con las metas y objetivos de las organizaciones a las que pertenecen.

Se sabe a través de la investigación y la opinión que las comunidades de aprendizaje tienen metas y objetivos comunes, atraviesan su ciclo de vida y se enfrentan a problemas diferentes en el día a día.

**Dimensión 2:** Relaciones Interpersonales. Según Bisquerra (2003: 23), una relación interpersonal es “la interacción mutua entre dos o más personas”. Por lo tanto, estas son relaciones sociales regidas por las leyes e instituciones de la interacción social lo cual conduce al trabajo en equipo.

Para Fernández (2016), “Trabajar en un ambiente ideal es muy importante para los empleados, ya que un ambiente saludable afecta directamente su desempeño laboral y su moral; las relaciones interpersonales pueden tomar muchas formas diferentes, muchas veces el ambiente de trabajo se vuelve insostenible para los empleados, pero existen otros ambientes donde el clima es absolutamente perfecto y se crean relaciones afectivas que superan las barreras laborales, generando responsabilidad y autonomía.



**Dimensión 3:** Motivación Institucional. La motivación es un componente muy importante en toda institución u organización pues constituye una parte integral del desempeño del personal.

Steers y Mowday (2004), señalan que el término motivación "deriva de la palabra latina moveré, que significa mover" (p. 379).

En este sentido, Kreitner y Kinicky (1996) consideran que la motivación "representa aquellas técnicas psicológicas que causan la motivación, la dirección y la perseverancia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos" (p.152).

De manera similar, Robbins y de Cenzo (1998) definen la motivación como "el deseo de desarrollar un alto grado de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, y su conocimiento de la capacidad de esforzarse para satisfacer alguna necesidad personal" (p.288).

Sobre la base de las ideas presentadas, la motivación se describe a los estados internos de las personas que hacen que orienten su comportamiento hacia metas comunes, hacia la satisfacción de necesidades, el desarrollo de motivos fuerzas, los resultados del contexto cultural en el que viven influye en su trabajo y en su vida, con una buena disposición para desarrollar un alto grado de compromiso con el logro de las metas organizacionales, y conocimiento de las mismas a través de esfuerzos para satisfacer necesidades personales particulares. La motivación en ámbito laboral se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ambiente de trabajo.

Asensio (2009) define la motivación como: "el conjunto de estímulos que motivan a una persona a realizar determinadas acciones y prolongarlas hasta su clímax" (p. 282).

La motivación laboral se refiere al dominio de los procesos motivacionales hacia el entorno laboral. Asensio (2009) definió la motivación como: "el conjunto de estímulos que incita a una persona a realizar determinadas acciones y las persiste hasta su finalización" (p. 282).

La importancia de la motivación institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra tanto variables cognitivas como afectivas:

Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas, para lo cual necesita de la orientación respecto a las actividades a realizar e incluso permitirle la participación en la toma de decisiones con un adecuado monitoreo de parte del líder.

Afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración y la recompensa y estímulo correspondientes por los objetivos alcanzados.

Las dos variables de desempeño interactúan para complementarse y hacer efectiva la motivación, proceso que va de la mano con otros elementos esenciales en el puesto de trabajo y en la institución de formación.

### **2.4.3. Definición de Términos Básicos**

**Gestión Educativa:** Conjunto de procesos teóricos y prácticos que se integran horizontal y verticalmente en el sistema educativo con el propósito de realizar tareas sociales. Es un saber integrado capaz de vincular saber y acción, ética y eficacia, política y gobernanza en procesos hacia la mejora continua de las prácticas educativas; explorar y explotar todas las posibilidades; y la innovación continua como un proceso sistemático.

**Dirección:** Acción y efecto de dirigir. Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines. Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.

**Director:** Lidera la preparación del PEI involucrando a varios segmentos de la comunidad educativa, es responsable de la calidad de la prestación de servicios y preside instituciones académicas y de gobierno, coordina con otros organismos de gestión escolar, además de desarrollar y dirigir la implementación de la calidad anual planes de mejora y

acción.

**Gestión con Liderazgo Directivo:** La gerencia del liderazgo directivo es un conjunto de acciones implementadas por gerentes que lideran grandes espacios organizacionales de un conjunto integrado de ideas. El conocimiento y la acción, la ética y la eficacia, la política y los procesos operativos tienden a mejorar las actividades educativas continuamente, explorar y explotar en todas las posibilidades y la innovación, orientar la implementación de los planes de acción anuales y la mejora de la calidad.

**Identidad Institucional:** Es un Conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo posee: su personalidad, su razón de ser o su espíritu. La imagen que la empresa transmite a través de su personalidad la distingue de las demás y la posiciona en mayor o menor escala. Por lo tanto, la empresa será conocida a través de sus propias reglas y conducta. Explorar y explotar todas las posibilidades, y la innovación impulsa la implementación de planes de acción anuales y la mejora de la calidad.

**Líder:** Un líder es alguien que cuenta con el libre consentimiento de los empleados tanto en su motivación como en su comportamiento.

**Liderazgo:** El directivo debe ser el primero y el más comprometido con el objetivo de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad de la educación de esta escuela. Debe desempeñar el papel de un verdadero líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejora de la calidad. En otras palabras, actúa como animador de sus colegas y padres; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

**Trabajo en Equipo:** Es un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias.

## Capítulo III.

### Planteamiento de la Hipótesis y Variables

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis General*

El liderazgo directivo se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.

##### 3.1.2. *Hipótesis Específicas*

El nivel de liderazgo que ejerce el director desde la percepción de los docente y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca es medio.

El nivel del clima organizacional, desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca es medio.

Las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.

#### 3.2. Variables/ Categorías

##### **Variable X:**

Liderazgo  
Directivo.

##### **Variable Y:**

Clima Organizacional.

### 3.3. Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis

**Tabla 1. Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis**

Hipótesis	Definición conceptual	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos
Hipótesis General  El liderazgo directivo se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021	Rojas y Gaspar (2006) considera que el liderazgo directivo es la capacidad que se tiene para dirigir a un determinado grupo dentro de una institución, por lo cual lo resume como el arte de la conducción de seres humanos	Liderazgo Directivo MINEDU (2014)	Capacidad organizativa	Capacidad de dirección Práctica de valores	Técnica: Encuesta   Instrumento: cuestionario
			Gestión pedagógica	Capacitaciones y asesorías Monitoreo y estímulos	
			Trabajo con la comunidad	Motivación Integración	
Hipótesis específicas  Las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan directamente y significativamente con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021	“El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Goncalves (1999:2),	Clima Organizacional Acero (2003)	Identidad institucional	Integración en el entorno Participación activa	
			Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo Responsabilidad y autonomía	
			Motivación institucional	Orientación y participación Recompensa y monitoreo	

## Capítulo IV.

### Marco Metodológico

#### 4.1. Ubicación Geográfica

La institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo” está ubicada en el centro poblado de San Antonio Bajo, perteneciente al distrito Bambamarca y provincia de Hualgayoc, región Cajamarca, situado a unos 2503 msnm; con una población aproximada de 500 habitantes.

Mapa de la provincial de Hualgayoc-Bambamarca

#### Figura 1

*Mapa de la provincial de Hualgayoc-Bambamarca*



*Fuente:* Tomado de Red libre: Imágenes, etc (2012).

#### 4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, de nivel relacional y de corte transversal lo cual se tomó en cuenta a (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) :

No experimental. Esto se debe a que la información recopilada y procesada solo se analiza en su contexto original y no se manipulan las variables.

Correlacional. Porque, la investigación buscó identificar la relación entre el liderazgo Directivo y clima organizacional en el personal docente y administrativo de la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo de San Antonio Bajo.

Es transversal, porque el estudio se realizó en un momento específico, con una sola medición.

#### **4.3. Métodos de Investigación**

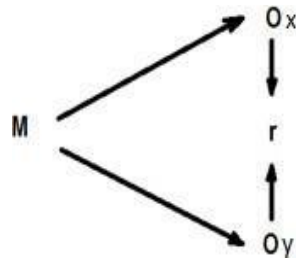
Deductivo inductivo. Partiendo de un marco teórico en relación al liderazgo directivo y clima organizacional, se ha determinado el nivel de liderazgo directivo ejercido por la autoridad y el nivel de clima organizacional y su relación entre variables. A medida que se realizó la investigación, se analizó los resultados de los datos recopilados del liderazgo directivo y el clima organizacional, para que finalmente se determine los resultados.

Analítico Sintético: En cuanto a la recopilación de la información se analizaron las fuentes bibliográficas respecto a las variables y se sintetizaron en el trabajo las más importantes.

#### **4.4. Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidades de Observación**

Población. Objeto de nuestro estudio está conformada por el director, docentes, y personal administrativo de la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo del nivel secundario del centro poblado de San Antonio Bajo.

Muestra. La muestra es de una población pequeña o finita, por esta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de la población la cual está definida por: un (1) director, veintiúndocentes (21), dos (2) administrativos



El esquema

es: Dónde:

M: Muestra de docentes y administrativos de la Institución Educativa

Ox: Medición de la variable liderazgo directivo

Oy: Medición de la variable clima

organizacionalr: Relación

Unidad de análisis. La investigación tiene como unidad de análisis la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo” de San Antonio Bajo Bambamarca.

Unidad de observación. La unidad de observación está conformada por el director, docentes y administrativos investigados en función de los indicadores de las dimensiones de las variables: liderazgo directivo y clima organizacional.

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información

Técnica. Para este estudio se realizaron dos encuestas, uno para cada variable.

Las encuestas se aplicaron teniendo en cuenta la escala Likert, que permitan darle valor a las respuestas de los sujetos encuestados para luego a través de un sistema de baremación, determinan sus niveles de percepción.

Instrumentos. En la investigación, para alcanzar los objetivos propuestos y teniendo en cuenta el diseño de la misma, se utilizó como instrumentos de recolección de información el cuestionario aplicando la escala de actitudes tipo Likert.



La variable liderazgo directivo y la variable clima organizacional se midió con la escala de actitudes tipo Likert, la cual se elaboró, teniendo en cuenta los aportes teóricos de Kenneth Leithwood (2009). La escala de actitudes consta de 20 afirmaciones positivas; estructuradas con una escala tipo Likert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutral (3), en desacuerdo (2) totalmente en desacuerdo (1); que explicaron las dimensiones ya definidas como para el liderazgo directivo: liderazgo directivo, liderazgo democrático, liderazgo liberal y para el clima organizacional: identidad institucional, relaciones interpersonales y motivación institucional; las cuales constan de tres ítems cada dimensión.

#### **4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información**

Luego de recopilada la información se procesó en forma manual utilizando el SPSS 22.0 para obtener las tablas y figuras que fueron interpretados y analizados en función de los indicadores de las dimensiones de cada variable.

#### **4.7. Equipos, Materiales e Insumos**

Equipos: Laptop, Impresora, USB, Escáner.

Materiales: Engrapador, Perforador, Papel A4, Lapiceros, Lápiz, Resaltador, Corrector Folders.

Insumos: Tinta para tóner

#### 4.8. Matriz de Consistencia Metodológica

Tabla 2 Matriz de Consistencia Metodológica

TÍTULO “LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO” SAN ANTONIO – BAMBAMARCA 2021											
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra			
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo que ejerce el director desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021? b) ¿Cuál es el nivel del clima organizacional, desde la percepción de los docentes y</p>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar la relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a) Determinar el nivel de liderazgo que ejerce el director, desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El liderazgo directivo se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a) El nivel de liderazgo que ejerce el director desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca es medio.</p>	<b>Liderazgo Directivo</b>	Capacidad Organizativa	Capacidad de dirección Práctica de valores	Técnica: Encuesta	Nivel de investigación  Descriptivo – correlacional	Población. Está conformado por el personal directivo, docentes y administrativos Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca			
				Gestión pedagógica	Capacitaciones y asesorías Monitoreo y estímulos						
				Trabajo en la comunidad	Motivación Integración						
			<b>Clima Organizacional</b>	Identidad institucional	Integración al entorno Participación activa				Instrumento: cuestionario	Diseño de investigación:  No Experimental transeccional	Muestra Es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita, por esta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de la población la cual está definida por: un (1) director, veintiún docentes (21), dos (2) administrativos.
				Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo Responsabilidad y autonomía						
				Motivación institucional	Orientación y participación  Recompensa y monitoreo						

<p>administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo Bambamarca 2021?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación de las dimensiones del liderazgo directivo con el clima organizacional de la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021?</p>	<p>Mayolo San Antonio Bambamarca 2021</p> <p>c) Determinar la relación de las dimensiones del liderazgo directivo con clima organizacional, en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021</p>	<p>b) El nivel del clima organizacional, desde la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca es medio.</p> <p>c) Las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

## Capítulo V.

### Resultados y Discusión

#### 5.1. Presentación de Resultados

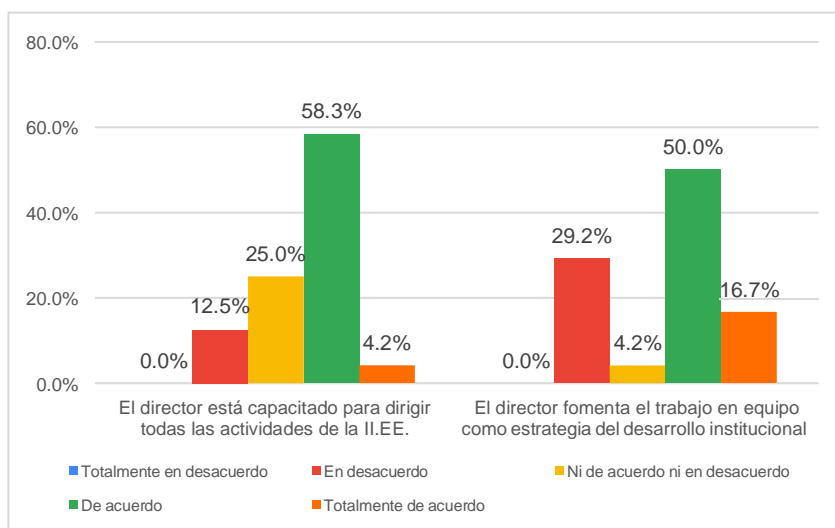
Para la obtención de resultados se aplicó una encuesta con su respectivo instrumento, el cuestionario, al director, 21 docentes, y 2 administrativos, luego de recopilada la información se procesó utilizando SPSS 22, para obtener las tablas y figuras que fueron interpretadas y analizadas en función de los indicadores de las dimensiones de cada variable.

##### 5.1.1. Liderazgo Directivo

Capacidad organizativa

**Figura 2**

*Capacidad de dirección*



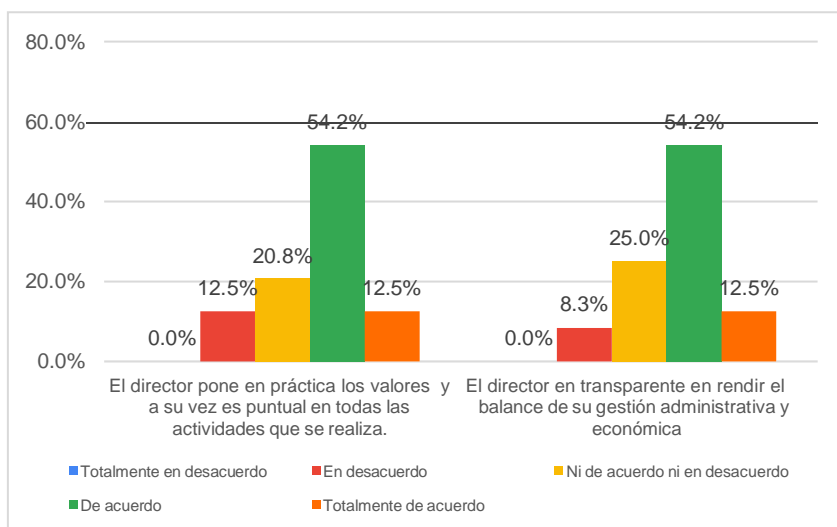
Un 58.3% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el director está capacitado para dirigir todas las actividades de la institución educativa. Esto indica un nivel razonable de confianza en las habilidades de liderazgo y dirección del director por parte de la mayoría de los encuestados; sin embargo, un 25.5% no está de acuerdo ni en

desacuerdo y un 12% está endesacuerdo; esto sugiere que existe un grupo significativo que no está completamente convencido de la capacidad de dirección del director. Es importante investigar más para comprender las razones detrás de esta percepción.

Un 50.0% de las personas encuestadas están de acuerdo y un 16.7% están totalmente de acuerdo en que el director fomenta el trabajo en equipo como estrategia de desarrollo institucional. Esto indica que la mayoría ve al director como alguien que valora y promueve la colaboración en la institución; de otro lado un 29.2% está en desacuerdo. Esto sugiere que aún existe un grupo minoritario que no percibe un énfasis suficiente en el trabajo en equipo por parte del director.

**Figura 3**

*Práctica de valores*



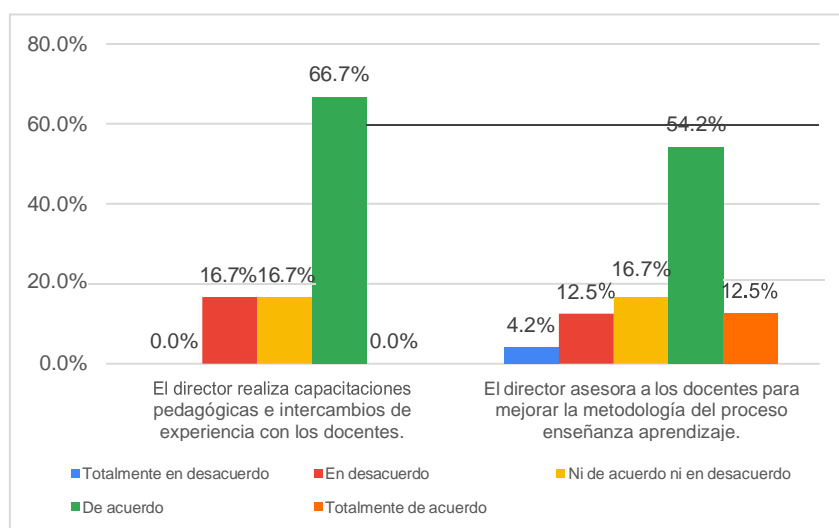
El 54.2% de las personas encuestadas están de acuerdo y 12.5% están totalmente de acuerdo en que el director pone en práctica los valores y es puntual en todas las actividades que se realiza. Esto indica que la mayoría ve al director como alguien que muestra un comportamiento ético y puntual en sus acciones. De otro lado el 20.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 12.5% está en desacuerdo, aunque este grupo es menor, aún es importante considerar por qué estas personas no perciben al director como un modelo de valores y puntualidad.

El 54.2% de las personas encuestadas están de acuerdo y el 12.5% y totalmente de acuerdo en que el director es transparente en rendir el balance de su gestión administrativa y económica. Esto indica que la mayoría percibe al director como alguien que proporciona información clara y abierta sobre la gestión de recursos. Asimismo, un 25.0% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% está en desacuerdo. Similar al primer ítem, este grupo minoritario señala la existencia de personas que no ven al director como transparente en su gestión.

### Gestión Pedagógica

**Figura 4**

#### *Capacitaciones y asesorías*



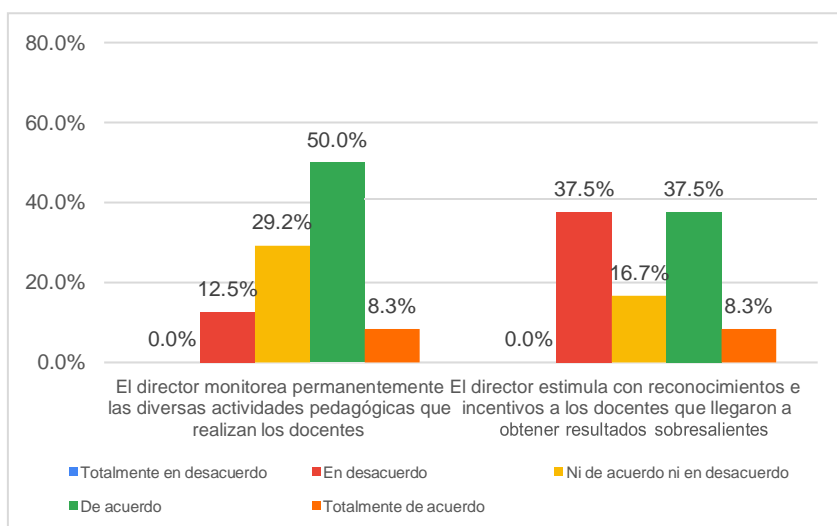
El 66.7% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el director realiza capacitaciones pedagógicas e intercambios de experiencia con los docentes. Esto es una señal positiva y sugiere que la mayoría ve al director comprometido en el desarrollo profesional de los docentes y en la mejora de la calidad educativa. De otro lado, el 16.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así como en desacuerdo, lo que indica que aún hay que mejorar al respecto.

El 54.2% de las personas encuestadas están de acuerdo y 12.5% totalmente de acuerdo en que el director asesora a los docentes para mejorar la metodología del proceso

de enseñanza- aprendizaje. Esto también es una señal positiva y muestra que la mayoría percibe al director como alguien que apoya activamente a los docentes en su desarrollo profesional y en la mejora de la enseñanza. Asimismo, el 16.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 12% en desacuerdo, lo que indica que hay un grupo minoritario que no percibe esta asesoría de manera positiva. Este grupo podría necesitar más información o claridad sobre las acciones del director en este sentido.

**Figura 5**

*Monitoreo y estímulos*



El 50.0% de las personas encuestadas están de acuerdo y 8.3% totalmente de acuerdo en que el director monitorea permanentemente las diversas actividades pedagógicas que realizan los docentes. Esto sugiere que la mayoría percibe al director como alguien que está activamente involucrado en supervisar y dar seguimiento a las actividades pedagógicas de los docentes.

Además, un 29.2% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 12.5% está en desacuerdo. Esto indica que un grupo significativo de personas no está completamente convencido de que el director realice un monitoreo adecuado de las actividades pedagógicas.

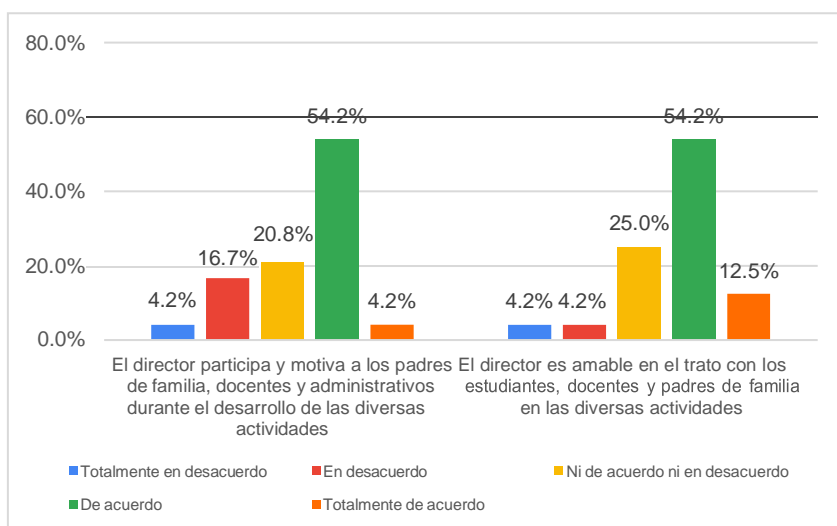
El 37.5% de las personas encuestadas están en desacuerdo en que el director estimula con reconocimientos e incentivos a los docentes que obtienen resultados

sobresalientes, asimismo un 16.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Esto sugiere que un porcentaje considerable de personas no percibe un sistema efectivo de reconocimientos e incentivos en la institución, de otro lado el 37.5% están de acuerdo y solo el 8.3% totalmente de acuerdo. Esto indica de alguna manera que en ciertas áreas existe una percepción favorable sobre la implementación de estímulos para los docentes.

### Trabajo en la Comunidad

**Figura 6**

#### Motivación



El 54.2% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el director participa y motiva a los padres de familia, docentes y administrativos durante el desarrollo de las diversas actividades. Esto es una señal positiva y sugiere que la mayoría ve al director como alguien que está activamente involucrado en motivar y alentar la participación de la comunidad educativa en actividades escolares, de otro lado en 20.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 16.7% están en desacuerdo, aspecto que indica que se requiere mejorar.

En 54.2% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el director es amable en el trato con los estudiantes, docentes y padres de familia en las diversas actividades. Esto es una señal muy positiva y sugiere que la mayoría percibe al director

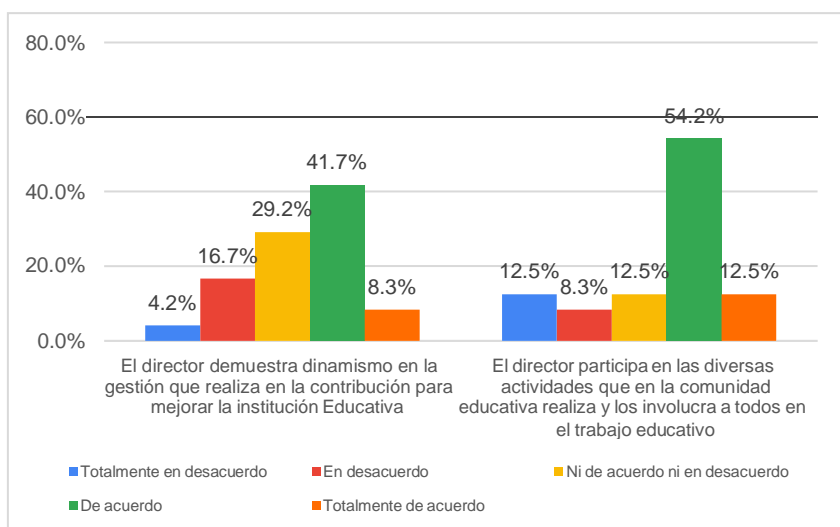


como alguien que tiene un trato amable y respetuoso con la comunidad educativa.

Debemos tener en cuenta que un 20.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 16.7% está en desacuerdo, lo que indica que aún hay un grupo minoritario que no percibe esta amabilidad en el trato por parte del director.

**Figura 7**

*Integración*



El 41.7% de las personas encuestadas están de acuerdo y 8.3% totalmente de acuerdo en que el director demuestra dinamismo en la gestión que realiza para contribuir a mejorar la institución educativa. Esto sugiere que la mitad de los encuestados percibe al director como alguien que está activamente involucrado y comprometido en mejorar la institución. De otro lado el 29.2% no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% en desacuerdo y representa un porcentaje significativo de personas que no perciben un alto nivel de dinamismo en la gestión del director.

El 66.7% de las personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el director participa en las diversas actividades que realiza la comunidad educativa y los involucra a todos en el trabajo educativo. Esto es una señal positiva y sugiere que la mayoría ve al director como alguien que está activamente presente en la vida de la institución y promueve la participación de todos los miembros de la comunidad.

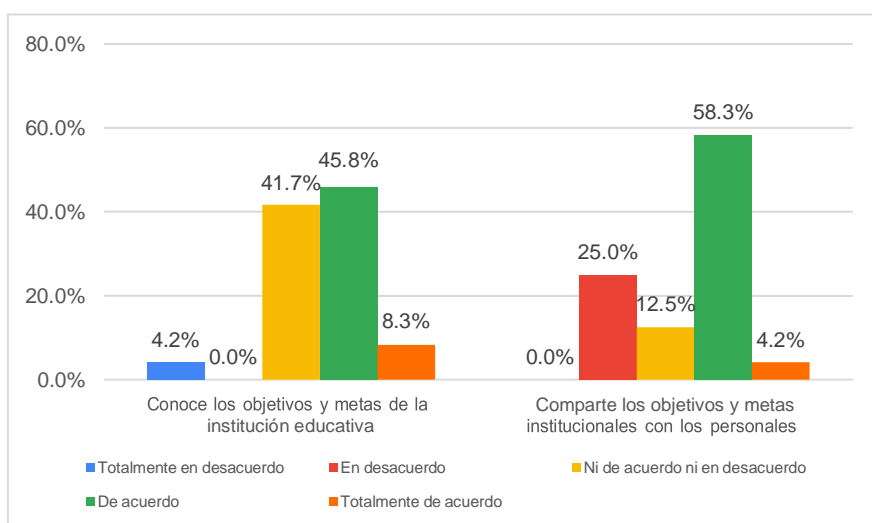
Un 20.8% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que existe un grupo minoritario que no percibe una participación activa por parte del director.

### 5.1.2. Clima Organizacional

#### Identidad Institucional

**Figura 8**

#### *Integración al entorno*

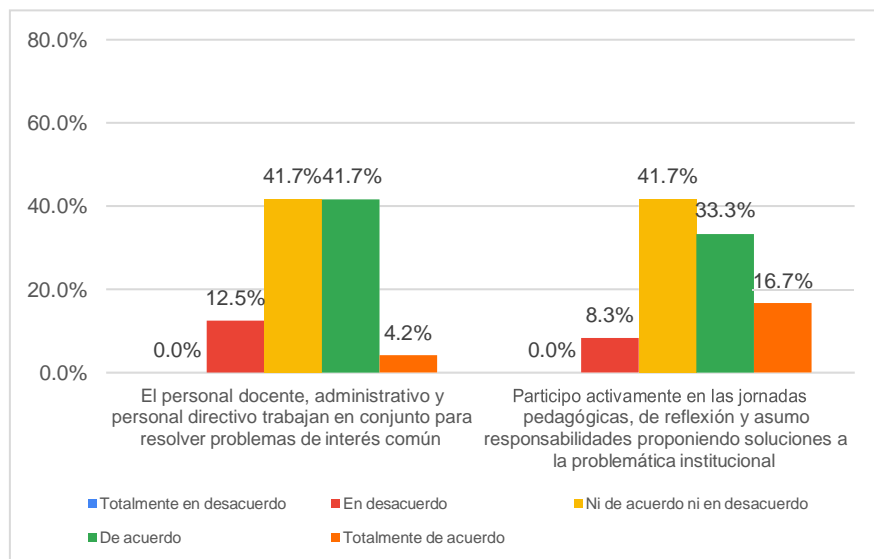


Los resultados sugieren que, en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo deBambamarca, la mayoría de los encuestados tiene una comprensión de los objetivos y metas de la institución (45.8% de acuerdo y 8.3% totalmente de acuerdo), pero hay un grupo que no lo tiene del todo claro (41.7%). Además, la mayoría percibe una alineación entre los objetivos personales y los institucionales (58.3%), aunque un porcentaje significativo no lo percibe de esta manera (25% en desacuerdo).

En general, los resultados indican una base sólida en términos de comprensión y alineación de objetivos en la institución, lo cual es una base positiva para el clima organizacional y el éxito institucional en el futuro, pero también se encuentran áreas con debilidades en términos de comunicación y alineación de objetivos dentro de la institución.

**Figura 9**

*Participación activa*



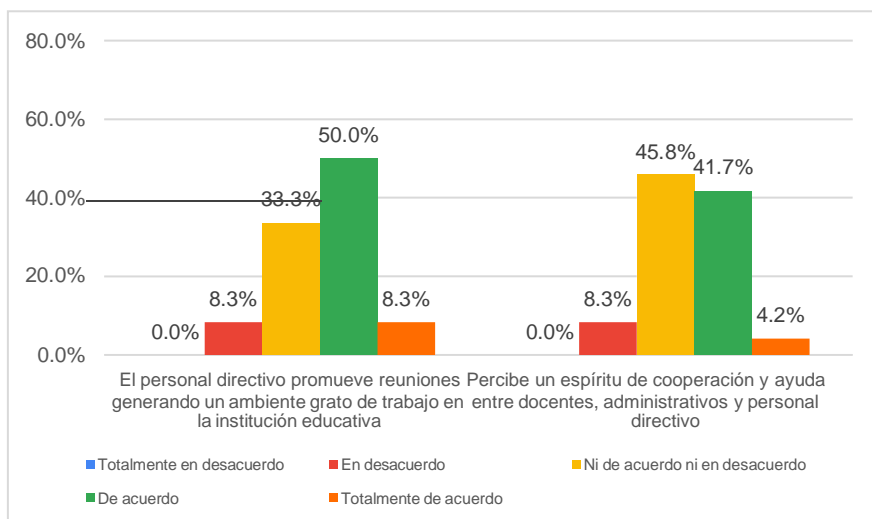
La mayoría de los encuestados perciben que existe una colaboración entre el personal docente, administrativo y directivo para resolver problemas de interés común. Un 41.7% de los encuestados están de acuerdo y otro 41.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Esto sugiere una percepción positiva en cuanto a la colaboración, pero también indica que hay un grupo que tiene opiniones más neutrales o que requiere mayor a trabajo en conjunto.

La mayoría de los encuestados participa activamente en jornadas pedagógicas y asume responsabilidades proponiendo soluciones a los problemas institucionales. Un 33.3% está de acuerdo y un 16.7% está totalmente de acuerdo, lo que indica una participación activa y una disposición a contribuir con soluciones, no debemos descuidar que hay un grupo significativo que no se siente completamente comprometido o activo en estas jornadas pedagógicas y reflexiones (41.7%).

## Relaciones Interpersonales

**Figura 10**

### *Trabajo en equipo*

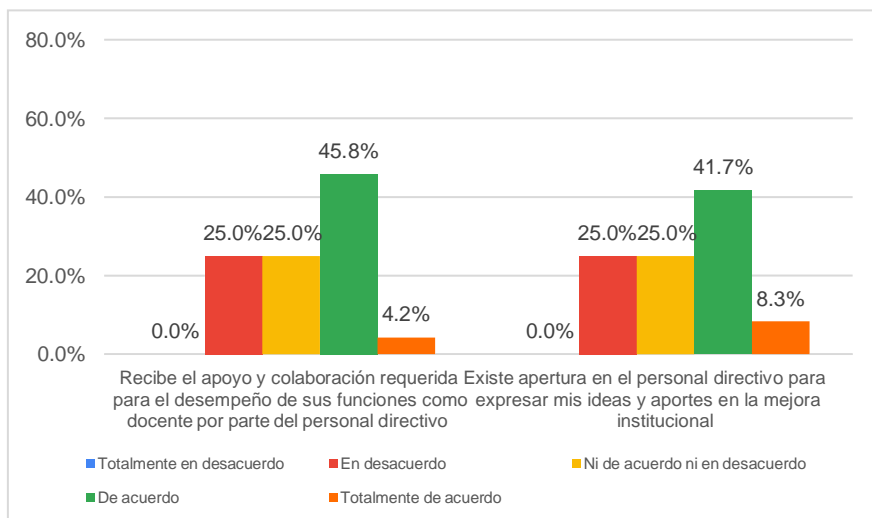


Los encuestados perciben que el personal directivo promueve reuniones que generan un ambiente grato de trabajo en la institución educativa. Un 50% está de acuerdo y un 8.3% está totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayoría siente que se fomenta un ambiente positivo y colaborativo a través de las reuniones dirigidas por el personal directivo. Un 33.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Aunque este grupo no es mayoritario, aún representa un porcentaje significativo de personas que no perciben completamente esta promoción de reuniones por parte del personal directivo.

La mayoría de los encuestados perciben un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo. Un 41.7% está de acuerdo y un 4.2% está totalmente de acuerdo, lo que indica que hay una percepción positiva en cuanto a la colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes roles dentro de la institución, de otro lado existe un porcentaje significativo que no se siente plenamente comprometido con la colaboración y ayuda entre docentes (45.8%).

**Figura 11**

*Responsabilidad y autonomía*



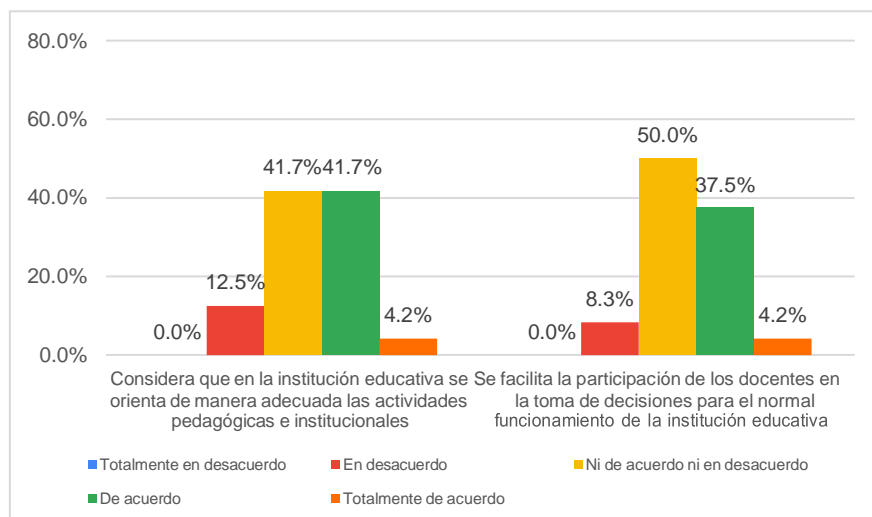
La mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo (45.8%) en que reciben el apoyo y colaboración requeridos para el desempeño de sus funciones como docente por parte del personal directivo. Esto es una señal positiva, ya que la mayoría siente que recibe el respaldo necesario para su trabajo. Un 25.0% está en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que aún hay un grupo significativo de personas que no percibe un apoyo adecuado por parte del personal directivo.

La mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo (41.7% y 8.3% respectivamente) en que existe apertura en el personal directivo para expresar sus ideas y aportes en la mejora institucional. Esto es otra señal positiva, ya que una parte considerable de la comunidad educativa siente que puede contribuir con ideas y sugerencias. Un 25.0% está en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que aún hay un grupo significativo que no se siente completamente libre para expresar sus ideas.

## Motivación Institucional

**Figura 12**

### *Orientación y participación*

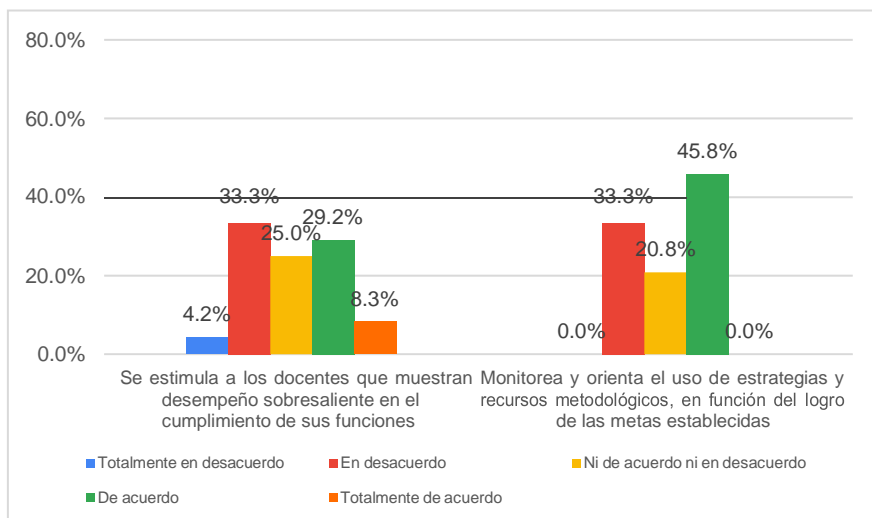


El 41.7% de las personas encuestadas están de acuerdo que en la institución educativa se orientan de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales. Esto es una señal positiva, ya que esta mayoría percibe que la orientación en la institución es adecuada. Del mismo modo un 41.1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este grupo igualmente mayoritario y representa un porcentaje significativo de personas que no perciben completamente una orientación adecuada de las actividades pedagógicas e institucionales.

Existe un porcentaje considerable de indecisión o neutralidad en cuanto a la facilidad de participación de los docentes en la toma de decisiones 50%. Esto indica que no perciben con claridad las oportunidades para la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, un 37.5% está de acuerdo y un 4.2% está totalmente de acuerdo, lo que sugiere que hay un porcentaje significativo que percibe apertura a la participación de los docentes en la toma de decisiones.

**Figura 13**

*Recompensa y monitoreo*



Un porcentaje significativo de personas no percibe un sistema efectivo de recompensas o reconocimientos para los docentes que tienen un desempeño destacado (33.3% en desacuerdo y 25.0% ni de acuerdo ni en desacuerdo). De otro lado un 29.2% están de acuerdo y un 8.3% totalmente de acuerdo, lo que indica que aún se percibe algún nivel de estímulo o recompensa para los docentes sobresalientes, aunque este grupo no es mayoritario.

Un 45.8% de las personas encuestadas están de acuerdo en que se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de las metas establecidas. Esto sugiere que una parte considerable percibe que se lleva a cabo un monitoreo y orientación en este aspecto. Un 33.3% están en desacuerdo, lo que indica que aún hay un grupo significativo de personas que no percibe un monitoreo y orientación efectivos en relación con las estrategias y recursos metodológicos, lo que sugiere oportunidades de mejora.

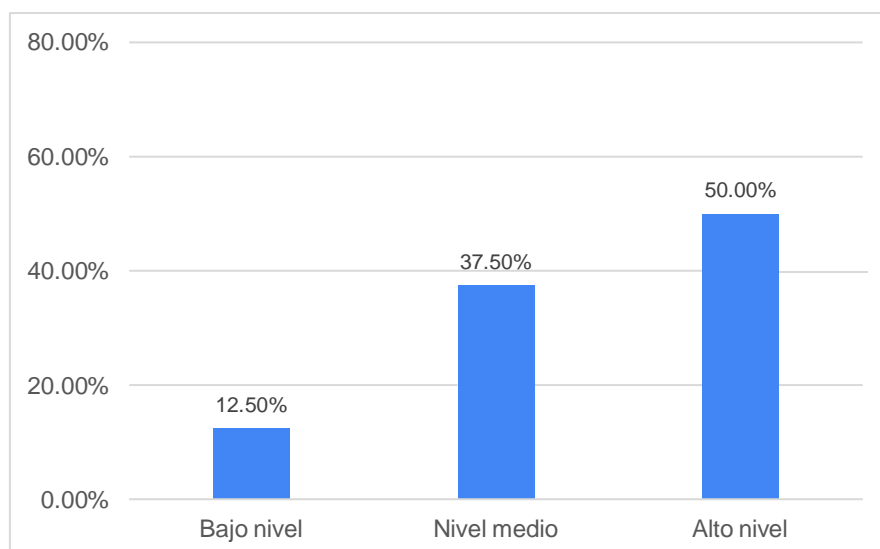
## 5.2. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

### 5.2.1. Análisis, Interpretación de Resultados

Valoración de las Variables y Dimensiones

**Figura 14**

*Nivel de liderazgo directivo*



Los resultados sobre el nivel del liderazgo directivo en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca indican lo siguiente:

El 50.0% de las personas encuestadas perciben que el liderazgo directivo en la instituciones de alto nivel. Esto es muy positivo, ya que una mayoría considerable de la comunidad educativa considera que el liderazgo en la institución es efectivo y tiene un impacto positivo.

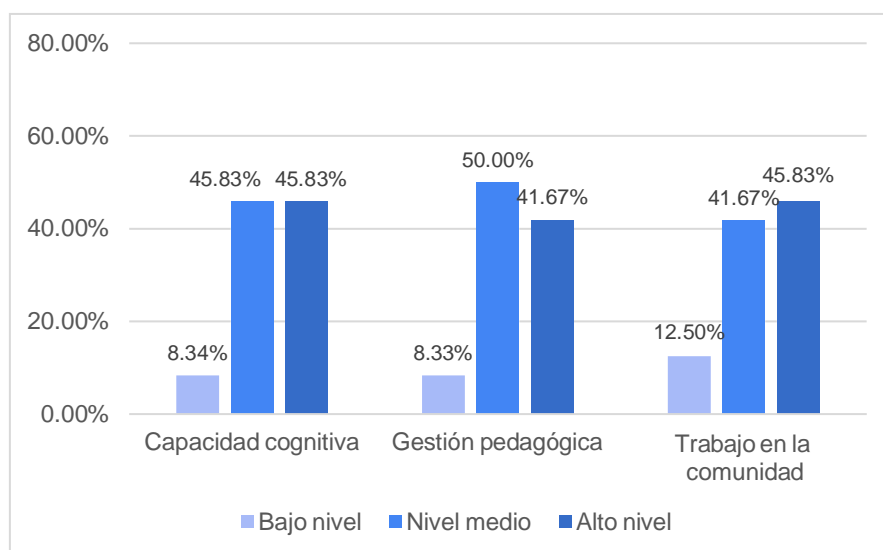
El 37.5% de las personas encuestadas consideran que el liderazgo directivo tiene un nivel medio. Esto indica que un porcentaje también significativo de la comunidad educativa tiene una percepción neutral o mixta sobre el liderazgo, sin considerarlo ni alto ni bajo.



El 12.5% de las personas encuestadas perciben que el liderazgo directivo en la instituciones de bajo nivel. Esto sugiere que un pequeño porcentaje de la comunidad educativa no está satisfecho con el liderazgo actual y lo considera insuficiente en términos de efectividad y capacidad.

**Figura 15**

*Nivel de liderazgo directivo por dimensiones*



Los resultados sobre la Capacidad Organizativa, la Gestión Pedagógica y el Trabajo en la Comunidad como dimensiones del liderazgo directivo en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca muestran lo siguiente:

Capacidad organizativa. La mayoría de los encuestados perciben que el liderazgo directivo en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo tiene un nivel medio (45.83%) y alto (45.83%) de capacidad organizativa. Esto indica que hay una percepción positiva en cuanto a la capacidad intelectual y organizativa de los líderes directivos en la institución. Sin embargo, un pequeño porcentaje (8.34%) considera que esta capacidad está en un nivel bajo.

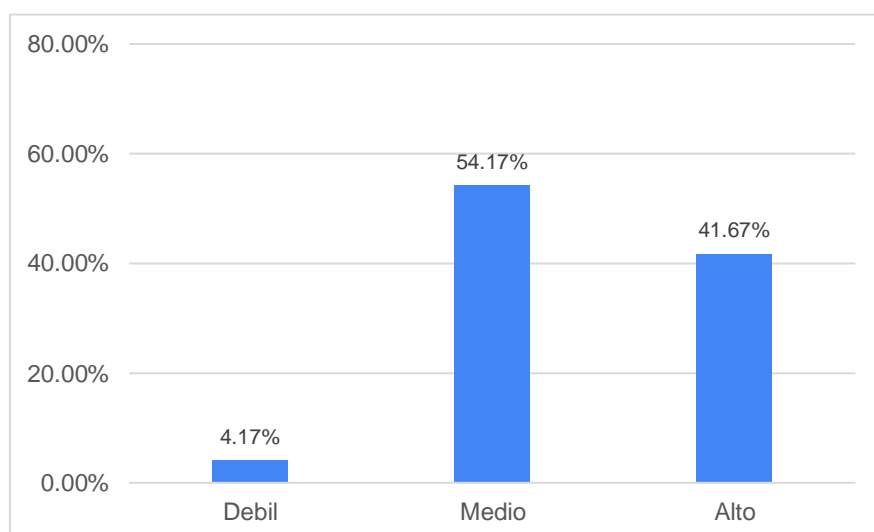
Gestión pedagógica. La mayoría de los encuestados perciben que el liderazgo directivo en la institución tiene un nivel medio (50.00%) de gestión pedagógica. Sin embargo, hay un porcentaje significativo (41.67%) que considera que la gestión

pedagógica está en un nivel alto. Un pequeño porcentaje (8.33%) piensa que está en un nivel bajo.

Trabajo en la comunidad. La mayoría de los encuestados perciben que el liderazgo directivo en la institución tiene un nivel medio (41.67%) y alto (45.83%) de trabajo en la comunidad. Esto indica que hay una percepción positiva en cuanto a la capacidad de los líderes directivos para interactuar y colaborar con la comunidad. Sin embargo, un pequeño porcentaje (12.50%) considera que esta capacidad está en un nivel bajo.

### **Figura 16**

*Nivel de clima organizacional*



Los resultados sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Santiago Antúñez de Mayolo de Bambamarca muestran lo siguiente:

El 54.17% de las personas encuestadas perciben que el clima organizacional en la institución es de nivel medio. Esto sugiere que una mayoría considerable tiene una percepción neutral o mixta sobre el clima en la institución, sin considerarlo ni débil ni alto.

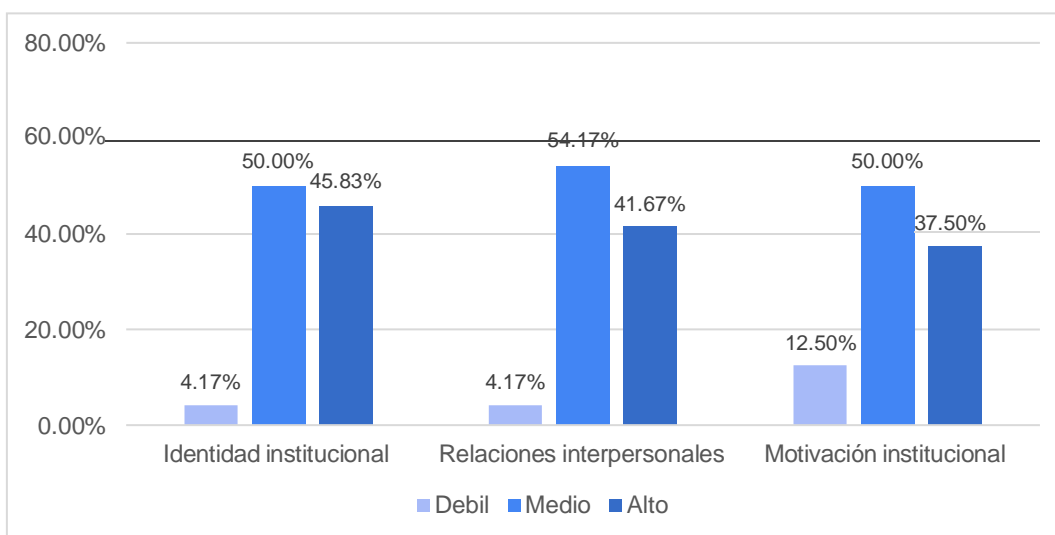
El 41.67% de las personas encuestadas perciben que el clima organizacional en la institución es de alto nivel. Esto es positivo, ya que un porcentaje significativo de la

comunidad educativa considera que el clima en la institución es favorable, lo que generalmente se asocia con un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

El 4.17% de las personas encuestadas perciben que el clima organizacional en la institución es de nivel débil. Aunque este grupo es pequeño, representa una preocupación importante, ya que indica que un segmento minoritario de la comunidad educativa tiene una percepción negativa o problemática del clima en la institución.

**Figura 17**

*Nivel de clima organizacional por dimensiones*



**Identidad Institucional.** La percepción de Identidad Institucional está equilibrada entre alto y medio nivel. Esto es positivo, ya que una mayoría considera que la institución tiene una identidad clara y fuerte. Solo un pequeño porcentaje percibe una identidad institucional débil.

**Relaciones Interpersonales.** En cuanto a las Relaciones Interpersonales, la mayoría de las personas perciben que estas son de nivel medio. Sin embargo, un porcentaje considerable también considera que las relaciones interpersonales son de alto nivel, lo que es positivo. Solo un pequeño porcentaje ve las relaciones interpersonales como débiles.

Motivación Institucional. La percepción de Motivación Institucional muestra un predominio de nivel medio, pero también un porcentaje considerable la considera de alto nivel. Sin embargo, un 12.50% ve la motivación institucional como de bajo nivel.

Tablas Cruzadas y Correlaciones

**Tabla 3**

*Tabla cruzada liderazgo directivo (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

		Clima organizacional (agrupada)			Total
		Débil	Medio	Alto	
Liderazgo Directivo (agrupada)	Bajo nivel	4,2%	8,3%		12,5%
	Nivel medio		33,3%	4,2%	37,5%
	Alto nivel		12,5%	37,5%	50,0%
Total		4,2%	54,2%	41,7%	100,0%

El liderazgo directivo es valorado como alto por la mayoría de los trabajadores (50.0% de los cuales la mayoría, 37.5% valora el clima organizacional como alto, asimismo, del 37.5% de los trabajadores que considera un nivel medio de liderazgo directivo la mayoría es decir el 33.3% considera el clima organizacional medio. esto indica que el liderazgo directivo está asociado al clima organizacional.

**Tabla 4**

*Correlaciones liderazgo directivo (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

			Liderazgo Directivo (agrupada)	Clima organizacional (agrupada)
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo (agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	0,703** 0,000
		N	24	24
	Clima organizacional (agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,703** 0,000	1,000 .
		N	24	24

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

El coeficiente de correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional es de 0.703. Este valor indica una correlación positiva moderada – fuerte, entre estas dos variables. Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral).

**Tabla 5**

*Tabla cruzada capacidad organizativa (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

		Clima organizacional (agrupada)			
		Débil	Medio	Alto	Total
Capacidad organizativa (agrupada)	Bajo nivel	4,2%	4,2%	8,3%	8,3%
	Nivel medio		37,5%	8,3%	45,8%
	Alto nivel		12,5%	33,3%	45,8%
Total		4,2%	54,2%	41,7%	100,0%

La capacidad organizativa es valorada como alto nivel por la mayoría de los trabajadores (45.8%) de los cuales la mayoría, 33.3% valora el clima organizacional como alto, asimismo, del 45.8% de los trabajadores que considera un nivel medio de capacidad organizativa la mayoría es decir el 37.5% considera el clima organizacional medio. esto indica que la capacidad organizativa está asociada al clima organizacional.

**Tabla 6**

*Correlaciones capacidad organizativa (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

			Capacidad organizativa (agrupada)	Clima organizacional (agrupada)
Rho de Spearman	Capacidad organizativa (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,630**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	24	24
	Clima organizacional (agrupada)	Coeficiente de correlación	0,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	24	24

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

El coeficiente de correlación entre la capacidad organizativa y el clima organizacional es de 0.630. Este valor indica una correlación positiva moderada – fuerte, entre estas dos variables. Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral).

Tabla cruzada Gestión pedagógica (agrupada)\*Clima organizacional (agrupada)

**Tabla 7**

*Tabla cruzada Gestión pedagógica (agrupada)\*Clima organizacional (agrupada)*

		Clima organizacional (agrupada)			
		Débil	Medio	Alto	Total
Gestión pedagógica (agrupada)	Bajo nivel		8,3%		8,3%
	Nivel medio	4,2%	37,5%	8,3%	50,0%
	Alto nivel		8,3%	33,3%	41,7%
Total		4,2%	54,2%	41,7%	100,0%

La Gestión pedagógica es valorada con nivel medio por la mayoría de los trabajadores (50.0%) de los cuales la mayoría, 37.5% valora el clima organizacional como medio, asimismo, del 41.7% de los trabajadores que considera un nivel alto de gestión pedagógica la mayoría es decir el 33.3% considera el clima organizacional alto. esto indica que la gestión pedagógica está asociada al clima organizacional.

**Tabla 8**

*Correlaciones gestión pedagógica (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

			Gestión pedagógica (agrupada)	Clima organizacional (agrupada)
Rho de Spearman	Gestión pedagógica (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,641**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	24	24
	Clima organizacional (agrupada)	Coeficiente de correlación	0,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	24	24

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

El coeficiente de correlación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional es de 0.641. Este valor indica una correlación positiva moderada - fuerte, entre estas dos variables.

Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral).

### Tabla 9

*Tabla cruzada trabajo en la comunidad (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

		Clima organizacional (agrupada)			Total
		débil	Medio	Alto	
Trabajo en la comunidad (agrupada)	Bajo nivel	4,2%	8,3%		12,5%
	Nivel medio		33,3%	8,3%	41,7%
	Alto nivel		12,5%	33,3%	45,8%
Total		4,2%	54,2%	41,7%	100,0%

El trabajo en la comunidad es valorado con nivel alto por la mayoría de los trabajadores (45.8%) de los cuales la mayoría, 33.3% valora el clima organizacional como alto, asimismo, del 41.7% de los trabajadores que considera un nivel medio de trabajo en la comunidad la mayoría es decir el 33.3% considera el clima organizacional medio. esto indica que el trabajo en la comunidad está asociada al clima organizacional.

### Tabla 10

*Correlaciones trabajo en la comunidad (agrupada)\*clima organizacional (agrupada)*

		Trabajo en la Comunidad (agrupada)		Clima organizacional (agrupada)	
Rho de Spearman	Trabajo en la comunidad (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,630**	
		Sig. (bilateral)	.	0,004	
		N	24	24	
	Clima organizacional (agrupada)	Coeficiente de correlación	0,630**	1,000	
		Sig. (bilateral)	0,001	.	
		N	24	24	

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

El coeficiente de correlación entre el Trabajo en la comunidad y el clima organizacionales de 0.630. Este valor indica una correlación positiva moderada -fuerte, entre estas dos variables. Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral).

### **5.2.2. *Discusión de Resultados***

Sobre el liderazgo directivo, los resultados de la investigación muestran que, la mayoría de la comunidad educativa encuestada tiene una percepción positiva del liderazgo directivo en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca, ya que consideran que el liderazgo es de alto nivel (50%). Sin embargo, es importante no pasar por alto el grupo minoritario que percibe un bajo nivel de liderazgo (12.0%), ya que sus preocupaciones y opiniones también deben ser tenidas en cuenta para mejorar la gestión y el clima organizacional en la institución.

A nivel de dimensiones: La dimensión en la que se percibe el liderazgo directivo más fuerte es la capacidad cognitiva, con un alto nivel percibido por el 45.83% de los encuestados. La dimensión en la que se percibe el liderazgo directivo más débil es la Gestión pedagógica, con un alto nivel percibido por el 33.33% de los encuestados.

En general, se percibe una evaluación positiva del liderazgo directivo en las tres dimensiones, ya que en todas se encuentran porcentajes significativos de respuestas en los niveles medio y alto.

Resultados similares encontramos en el estudio de Atao (2018) con un alfa de Cronbach superior a 0,80 (confiabilidad alta). La conclusión principal demuestra que existe un índice importante de liderazgo directivo, que va de un nivel normal a regular (44,4%) hacia menos de lo normal. El liderazgo notorio es del 33,3%. En cuanto al entorno regulatorio, se observa una tendencia hacia “lo esperado” (61%) y hacia “un poco más de lo esperado” (16,1%), De manera similar encontramos resultados en la



investigación de Solórzano (2017) Concluyendo que la gestión del director es algo efectiva en todas las dimensiones representadas por el 45.7% del total de encuestados, el 38% de los maestros cree que los directores asumen un rol de liderazgo de nivel medio en la división administrativa que dirige la escuela, y el 62% acepta la excelencia por parte del director de escuela. De manera similar en la investigación de Chávez (2016) en su trabajo de tesis de maestría la mayoría de los docentes evidencian una actitud desfavorable al liderazgo directivo de la institución Juan XXIII.

Respecto al clima organizacional, la mayoría de la comunidad educativa encuestada tiene una percepción media (54.17%) o alta (41.67) en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca. Esto es generalmente positivo, ya que un clima organizacional favorable puede contribuir a un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones y percepciones negativas del grupo minoritario que considera que el clima es débil.

A nivel de dimensiones, en las tres dimensiones del clima organizacional, la percepción general es mayoritariamente positiva, con un equilibrio entre nivel medio y alto. Esto sugiere que la comunidad educativa percibe una identidad institucional sólida, (45.83% buena, 50.0% regular) relaciones interpersonales adecuadas (41.67% buena, 54.17% regular) y una motivación institucional (57.50% buena, 50.0% regular). Sin embargo, también se identifica un pequeño porcentaje que considera estas dimensiones como de nivel bajo, lo que indica que hay áreas de mejora potenciales.

Resultados similares encontramos en el estudio de Atao (2018) se observa una tendencia hacia “lo esperado” (61%) y hacia “un poco más de lo esperado” (16,1%), de igual forma en la investigación de Condo (2023) 62% considera en nivel medio y 16% afirma una alta satisfacción. De manera similar en la investigación de Chávez (2016) en su trabajo de tesis de maestría determina que el clima organizacional de la institución educativa es desfavorable, dado que existe una percepción negativa respecto a las

propiedades del ambiente de trabajo como: reconocimiento, apoyo y compromiso.

Sobre las correlaciones, los resultados del estudio muestran que existe una correlación positiva moderada – fuerte, entre el liderazgo directivo y el clima organizacional con un coeficiente de correlación es de 0.703. A nivel de dimensiones, existe una correlación positiva moderada – fuerte, entre la capacidad organizativa y el clima organizacional con un coeficiente de correlación es de 0.630, asimismo existe una correlación positiva moderada - fuerte entre la gestión pedagógica y el clima organizacional con un coeficiente de correlación es de 0.641. finalmente existe una correlación positiva moderada -fuerte el trabajo en la comunidad y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación es de 0.630. En todos los casos las correlaciones son estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 0.01.

Resultados similares encontramos en el estudio de Atao (2018) según el estadístico Tau-bde Kendall, se confirmó una asociación positiva del 35,9%; Cerca del promedio, entre dos factores (liderazgo y clima organizacional), de manera similar en la investigación de Álvarez (2020) obtuvo como resultado que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, el valor “P” resultante es menor al margen de error de 0.05% mientras que el coeficiente fue de 0.885 adicional a ello, se considera que el liderazgo es percibido como regular por el 36% y el clima institucional es calificado como regular por el 51%, de igual forma en la investigación de Romero (2015) determina la fuerza de la correlación por el coeficiente de Pearson, que dio un valor de 0,576 al nivel de significancia de 0,01. De igual forma, argumentó que la imagen de un buen directivo educativo es producto de sus valores y actitudes. Es decir, los valores y las actitudes determinan la imagen del director. Por tanto, también define la existencia de un buen clima institucional. De manera similar en la investigación Chávez (2016) en su trabajo de tesis de maestría, concluye que las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan significativamente ( $p = 0.000 < 0.05$ ) con las dimensiones del

clima organizacional de la Institución Educativa Juan XXIII. También se determinó una relación estadísticamente significativa ( $X^2 = 26,528$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) entre liderazgo directivo y clima organizacional.

### 5.3. Contrastación de Hipótesis

#### *Hipótesis General*

Hipótesis nula H0. El liderazgo directivo no se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.

Hipótesis alterna H1. El liderazgo directivo se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.

**Tabla 11**

*Pruebas de chi-cuadrado liderazgo directivo \* clima organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	17,441a	4	,002
Razón de verosimilitud	16,212	4	,003
N de casos válidos	24		

El valor de Chi Cuadrado calculado es mayor que Chi tabulado con 4 grados de libertad [ $17,441 > 9,4877$ ] por lo tanto las variables liderazgo directivo y clima organizacional están relacionadas. El valor de significación es menor que alfa [ $0,002 < 0.5$ ], por lo tanto, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula.

#### Hipótesis Específicas

Hipótesis nula H0. Las dimensiones del liderazgo directivo no se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021.

Hipótesis alterna H1. Las dimensiones del liderazgo directivo se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en la institución educativa

**Tabla 12**

*Pruebas de chi-cuadrado capacidad organizativa \* clima organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	18,864a	4	,001
Razón de verosimilitud	13,712	4	,008
N de casos válidos		24	

El valor de Chi Cuadrado calculado es mayor que Chi tabulado con 4 grados de libertad [18,864 > 9,4877] por lo tanto la capacidad organizativa y el clima organizacional están relacionadas. El valor de significación es menor que alfa [ 0,001 < 0.5], por lo tanto, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 13**

*Pruebas de chi-cuadrado gestión pedagógica \* clima organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	11,052a	4	,026
Razón de verosimilitud	12,483	4	,014
N de casos válidos	24		

El valor de Chi Cuadrado calculado es mayor que Chi tabulado con 4 grados de libertad[11,052 > 9,4877] por lo tanto la gestión pedagógica y el clima organizacional están relacionadas. El valor de significación es menor que alfa [ 0,026 < 0.5], por lo tanto, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 14**

*Pruebas de chi-cuadrado trabajo en la comunidad \* clima organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	14,711a	4	,005
Razón de verosimilitud	13,088	4	,011
N de casos válidos	9,581	1	,002

El valor de Chi Cuadrado calculado es mayor que Chi tabulado con 4 grados de libertad [14,711 > 9,4877] por lo tanto el trabajo en la comunidad y el clima organizacional están relacionadas. El valor de significación es menor que alfa [ 0,005 < 0.5], por lo tanto, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula.

## Conclusiones

1. Los resultados obtenidos en el estudio muestran una correlación positiva moderada a fuerte entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca en el año 2021, con un coeficiente de correlación de 0.703. Este hallazgo indica que a medida que el liderazgo directivo se fortalece, el clima organizacional tiende a mejorar en la misma dirección. Es importante destacar que esta correlación ha sido determinada como significativa con un alto nivel de confianza del 0.01 (bilateral), lo que refuerza la relevancia de la relación entre estos dos aspectos en el contexto educativo y demuestra que la correlación es real y no debido al azar.
2. Los resultados obtenidos de la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca revelan que el liderazgo directivo del director es evaluado de manera mayoritariamente positiva. El 50.0% de los encuestados consideran que el nivel de liderazgo es alto, lo que indica una percepción muy favorable hacia la efectividad y el impacto positivo de la gestión del director. Además, el 37.5% de los participantes perciben un nivel medio de liderazgo, lo que refleja una opinión más neutral o mixta sobre la dirección. Por otro lado, el 12.5% considera que el liderazgo es de bajo nivel, lo cual sugiere que una minoría percibe insatisfacción y considera que el liderazgo actual es insuficiente en términos de efectividad y capacidad.

3. Sobre la percepción de los docentes y administrativos en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo de Bambamarca sobre el clima organizacional Un 54.17% de los encuestados perciben el clima organizacional como de nivel medio, lo que indica una percepción mayoritariamente neutral o mixta sobre el ambiente de trabajo en la institución. Por otro lado, un alentador 41.67% considera que el clima es de alto nivel, lo que sugiere que una parte significativa de la comunidad educativa experimenta un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Sin embargo, es preocupante que un pequeño, pero no insignificante 4.17% perciba el clima como de nivel débil, indicando una preocupación genuina sobre la calidad del ambiente laboral. Estos hallazgos destacan la importancia de abordar y mejorar aquellos aspectos que contribuyen a una percepción negativa del clima organizacional, para garantizar un entorno de trabajo óptimo y propicio para el desarrollo de las actividades educativas.
  
4. Sobre la correlación de las dimensiones del liderazgo directiva con el clima organizacional, los resultados de este estudio revelan relaciones significativas y consistentes entre las dimensiones del liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca.  
  
Respecto a la relación entre la capacidad organizativa con el clima organizacional, se determinó un coeficiente de correlación de 0.630, Este valor indica una correlación positiva moderada - fuerte entre estas dos variables, lo que significa que a mayor capacidad organizativa mejor clima organizacional. Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral). Lo que demuestra que la relación encontrada es real y no debido al azar.

Respecto a la relación entre gestión pedagógica y clima organizacional, se determinó un coeficiente de correlación de 0.641, Este valor indica una correlación positiva moderada -fuerte, entre estas dos variables, lo que significa que a mejor la gestión pedagógica mejor clima organizacional.

Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral). Lo que demuestra que la relación encontrada es real y no debido al azar.

Finalmente, para la relación entre trabajo en la comunidad y el clima organizacional, se determinó un coeficiente de correlación de 0.630. Este valor indica una correlación positiva moderada - fuerte, entre estas dos variables, lo que significa que a mejor trabajo con la comunidad mejor clima organizacional.

Esta correlación es significativa a un nivel de confianza del 0.01 (bilateral). Lo que demuestra que la relación encontrada es real y no debido al azar.



## **Recomendaciones**

El director debe crear un espacio de convivencia adecuado y afectivo para desarrollar buenas relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa, con el fin de fortalecer relaciones afectivas que sean beneficiosas para el clima organizacional.

El director debe fomentar el trabajo en equipo entre las diferentes agentes educativo, asumiendo el liderazgo del director como acompañante y apoyo, abriendo diversas posibilidades para mejorar la formación en la comunidad educativa.

El director debe fomentar la práctica y la toma de decisiones a partir del diagnóstico de la situación escolar y la priorización de los temas más importantes. Los administradores son responsables de sus decisiones oportunas y adecuadas, basadas en el consenso y las opiniones de los grupos de trabajo de los docentes.

La UGEL de Hualgayoc, por intermedio de su área de capacitación, debe impulsar el “Taller de Liderazgo Juvenil” a cargo de docentes y con la participación activa de líderes directivos que escuchen y sugieran situaciones que se presentan al enfrentar problemas relacionados con las instituciones.

La UGEL de Hualgayoc, a través de su director, debe fomentar el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de docentes y directivos escolares en base a los lineamientos del plan de acción y buenas prácticas en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico con el apoyo del Ministerio de Educación; que contribuyan al éxito de los resultados y objetivos de la organización escolar al tiempo que mejora el clima organizacional en la Institución Educativa.

## Referencias:

- Alvarado, E. d. (2018). *El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la prácticadocente de los profesores de bachillerato*[Tesis de Posgrado,UTPL].  
Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22064>
- Alvarez, L. (2020). *Liderazgo directivo y clima institucional en la I.E. N° 0238 “Manco Cápac”*  
- centro poblado de Incaico, Bellavista – 2019[Tesis de Posgrado,  
*Universidad CésarVallejo*]. Repositorio Institucional. Obtenido de  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39988>
- Atao, J. (2018). *El Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa N°50063 de Sangarará – Acomayo, 2018*[Tesis de Posgrado,  
*Universidad César Vallejo*].Repositorio Istitucional. Obtenido de  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36298>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Dialnet*, 41, 1- 48.
- Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes dela Institución Educativa Juan XXIII delm nivel secundario - Cajamarca, 2012*[Tesis de Posgrado,*Universidad Nacional de Cajamarca*].  
Repositorio Institucional. Obtenido de  
<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/1258>
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw
- Hill. Condo, N. (2023). *Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la*  
*Unidad de Gestión Educativa Local Utcubamba, 2019*[ Tesis de Posgrado,*Universidad*

*Nacional de Cajamarca*]. Repositorio Institucional.

Obtenido de

<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/571>

8

Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un*

*Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su*

*Intervención*[Trabajo de Grado, Universidad del Rosario]. Repositorio

Institucional. Obtenido de

[https://repository.urosario.edu.co/items/d055fce3-161c-47b3-acb0-](https://repository.urosario.edu.co/items/d055fce3-161c-47b3-acb0-85eb47b8a589)

[85eb47b8a589](https://repository.urosario.edu.co/items/d055fce3-161c-47b3-acb0-85eb47b8a589)

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos De

Liderazgo, Clima Organizacional Y Riesgos Psicosociales En Entidades Del

Sector Salud. Un Estudio Comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2),

13-26. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>

Fernández, G. (2016). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la*

*secretaría de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo,*

*para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de*

*seguridad del Estado Guatemalteco*. Guatemala: Universidad de San Carlos .

Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes.

*Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77. Obtenido de

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Li>

[bros%20-%20Liderazgo.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las*

*rutascuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

MINEDU. (2014). *Ley N° 29944 de la Carrera Publica Magisterial*. Diario Oficial el Peruano.

Obtenido de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/108590/\\_1624-2014-](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/108590/_1624-2014-)

[MINEDU\\_-\\_23-09-2014\\_09\\_43\\_29\\_-RSG\\_N\\_1624-2014-](#)

[MINEDU.PDF](#)

Monarrez, H. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en el nivel básico*[Tesis de Posgrado, Instituto Universitario Británico]. Obtenido de [https://www.academia.edu/22662498/El\\_clima\\_escolar\\_y\\_su\\_relaci%C3%B3n\\_con\\_el\\_liderazgo\\_directivo\\_en\\_nivel\\_b%C3%A1sico](https://www.academia.edu/22662498/El_clima_escolar_y_su_relaci%C3%B3n_con_el_liderazgo_directivo_en_nivel_b%C3%A1sico)

Robbins, R. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Romero, R., & Huamán, J. (17 de Diciembre de 2015). *Gestión del clima organizacional basado en un estilo de liderazgo en una universidad del Consejo Regional Interuniversitario del Norte (CRI-Norte)–2014*. Obtenido de Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <https://core.ac.uk/download/pdf/147579999.pdf>

Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Universidad Pontificia de

Salamanca. Solórzano, D. (2017). *“Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución*

*Educativa José Antonio Encinas UGEL 06”*[Tesis de Posgrado,

*Universidad César Vallejo*]. Repositorio Institucional. Obtenido de

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8320>

## **Apéndices**

## Apéndice A.

### Instrumento de Recolección de Datos

Estimados director, docentes y administrativos, el presente cuestionario tiene fines académicos, cuyo objetivo es determinar el nivel de liderazgo que ejerce el director, y el nivel de clima organizacional en la institución Santiago Antúnez de Mayolo, San Antonio Bambamarca, 2021.

La presente información tiene el carácter de reservado y es totalmente anónima. Instrucciones: por favor, marque con una X su respuesta.

#### Cuestionario sobre Liderazgo Directivo

N°	CUESTIONARIO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<b>D1. Capacidad Organizativa</b>					
P001	El director está capacitado para dirigir todas las actividades de la II.EE.					
P002	El director fomenta el trabajo en equipo como estrategia del desarrollo institucional					
P003	El director pone en práctica los valores y a su vez es puntual en todas las actividades que se realiza.					
P004	El director es transparente en rendir el balance de su gestión administrativa y económica					
	<b>D2. Gestión Pedagógica</b>					
P005	El director realiza capacitaciones pedagógicas e intercambios de experiencia con los docentes.					
P006	El director asesora a los docentes para mejorar la metodología del proceso enseñanza aprendizaje.					
P007	El director monitorea permanentemente las diversas actividades pedagógicas que realizan los docentes					
P008	El director estimula con reconocimientos e incentivos a los docentes que llegaron a obtener resultados sobresalientes					
	<b>D3. Trabajo en la Comunidad</b>					
P009	El director participa y motiva a los padres de familia, docentes y administrativos durante el desarrollo de las diversas actividades					
P010	El director es amable en el trato con los estudiantes, docentes y padres de familia en las diversas actividades					
P011	El director demuestra dinamismo en la gestión que realiza en la contribución para mejorar la institución Educativa					

N°	CUESTIONARIO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P012	El director participa en las diversas actividades que en la comunidad educativa realiza y los involucra a todos en el trabajo educativo					

### Cuestionario sobre Clima Organizacional

N°	CUESTIONARIO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<b>D1. Identidad Institucional</b>					
P013	Conoce los objetivos y metas de la institución educativa					
P014	Comparte los objetivos y metas institucionales con los personales					
P015	El personal docente, administrativo y personal directivo trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común					
P016	Participó activamente en las jornadas pedagógicas, de reflexión y asumo responsabilidades proponiendo soluciones a la problemática institucional					
	<b>D2. Relaciones Interpersonales</b>					
P017	El personal directivo promueve reuniones generando un ambiente grato de trabajo en la institución educativa					
P018	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo					
P019	Recibe el apoyo y colaboración requerida para el desempeño de sus funciones como docente por parte del personal directivo					
P020	Existe apertura en el personal directivo para expresar mis ideas y aportes en la mejora institucional					
	<b>D3. Motivación Institucional</b>					
P021	Considera que en la institución educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales					
P022	Se facilita la participación de los docentes en la toma de decisiones para el normal funcionamiento de la institución educativa					

<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
P023	Se estimula a los docentes que muestran desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones					
P024	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de las metas establecidas					

Gracias por su colaboración



## Apéndice B.

### Fiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Tabla B1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluidoa	0	,0
	Total	15	100,0

Tabla B2

Estadísticas de fiabilidad instrumento global

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	24

Tabla B3

Estadísticas de fiabilidad liderazgo directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	12

Tabla B4

Estadísticas de fiabilidad clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	12

Los resultados de fiabilidad alfa de Cronbach, tanto para el cuestionario global como para las variables liderazgo directivo y clima organizacional son superiores A 0.90, por lo tanto, el instrumento tiene una alta validez o fiabilidad.

## Apéndice C.

### Pruebas de Normalidad

Tabla C1

Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Directivo (agrupada)	,761	24	,000
Capacidad organizativa (agrupada)	,762	24	,000
Gestión pedagógica (agrupada)	,768	24	,000
Trabajo en la comunidad (agrupada)	,775	24	,000
Clima organizacional (agrupada)	,733	24	,000

El valor Sig. (significación) de todas las variables y dimensiones es menor a 0,05, por lo tanto, los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto se utilizará estadística no paramétrica, es decir para calcular los coeficientes de correlación se utilizará el coeficiente Rhode Spearman y para la contratación de la hipótesis se utilizará la prueba de hipótesis no paramétrica Chi cuadrado.

## ANEXO 1

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Juan José Julio Vera Abanto
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias.
Profesión o especialidad	Contador Público.
Cargo Actual	Director de la Unidad de Investigación Facultad CECA.
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca.
Tipo de instrumento	Cuestionario.
Autor del instrumento	Chávez Espinoza Víctor Rolando.
Lugar y fecha	Cajamarca, 16 de octubre de 2023.
TÍTULO: Liderazgo Directivo y Clima organizacional en la Institución Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				

SUBTOTALES		25	20	0	0	0
	Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global				
	0.9	Muy bueno				

Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (x) No apto para su aplicación

Firma:  \_\_\_\_\_

DNI 26719154

## ANEXO 2

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Julio Norberto Sánchez De La Puente
Grado Académico Profesional	Doctor en Contabilidad
Profesión o especialidad	Contador Público
Cargo Actual	Comisión de Investigación Facultad CECA
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Chávez Espinoza Víctor Rolando
Lugar y fecha	Cajamarca, 20 de octubre de 2023
TÍTULO: Liderazgo Directivo y Clima organizacional en la Institución Santiago Antúnez de Mayolo San Antonio Bambamarca 2021	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	3				
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			25	20	0	0	0
		Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global				
		0.9	Muy bueno				

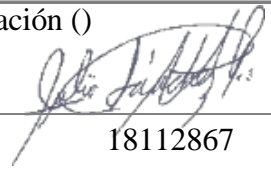
Observaciones:

---

---

OPINIÓN: Apto para su aplicación (  ) No apto para su aplicación (  )

Firma:



DNI

18112867