

Liderazgo del director y su  
relación con el clima  
institucional en la I.E. 00903,  
San Juan Bautista en Nueva  
Cajamarca, 2019  
*por Armando Omar Villacorta Mori*

---

**Fecha de entrega:** 14-mar-2024 12:13p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2313375985

**Nombre del archivo:** ST.EDUC.\_-Armando\_Omar\_Villacorta\_Mori.\_Parafraseado\_14-03.docx (3.57M)

**Total de palabras:** 21413

**Total de caracteres:** 113672



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](#)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



Obra publicada con autorización del autor

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903,**  
**San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**  
**con Mención en Gestión Educativa**

**AUTOR:**

Armando Omar Villacorta Mori

**ASESOR:**

**Dr. Carlos Alberto Flores Cruz**

**Tarapoto – Perú**

**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



Liderazgo <sup>2</sup> del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903,  
San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019

**AUTOR:**

Armando Omar Villacorta Mori

<sup>1</sup> Sustentado y aprobado el 06 de diciembre del 2022, por el siguiente jurado:

.....  
**Dra. Rossana Rocío Salvatierra Juro**  
**Presidente**

<sup>6</sup>.....  
**Lic. Mg. Laura Epifanía Vera Azurín**  
**Secretaria**

.....  
**Lic. M.Sc. Fausto Saavedra Hoyos**  
**Miembro**

.....  
**Dr. Carlos Alberto Flores Cruz**  
**Asesor**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903,**  
**San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**  
**con Mención en Gestión Educativa**

**Los suscritos declaran que el presidente de trabajo de tesis, es original en su contenido**  
**y forma.**

.....  
**Armando Omar Villacorta Mori**

Ejecutor

.....  
**Dr. Carlos Alberto Flores Cruz**

Asesor

## Declaratoria de autenticidad

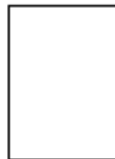
**Armando Omar Villacorta Mori**, con DNI N° 00839646, egresado de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación y Humanidades, Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Nacional de San Martín, autor de la tesis titulada: **Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que derivan de mí accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto.

Tarapoto 06 de diciembre de 2022.



.....  
**Armando Omar Villacorta Mori**

**DNI N° 00839643**

## Dedicatoria

Primeramente, a Dios por haberme guiado hasta estos momentos en mi camino; luego a mis familiares por motivarme a superarme cada día; y sobre todo a mis señores padres por su ayuda y colaboración constante en todo momento de mi vida.

Armando Omar



## **Agradecimiento**

A mis padres y familiares más cercanos, por haberme motivado y apoyado hacia el logro de mis metas.

También, mis sinceros agradecimientos al alma mater de la educación superior San Martinense y de manera especial a la Sede Rioja, por las experiencias y la educación de calidad brindada.

Asimismo, a los alumnos, docentes y directivos de La IE San Juan Bautista de Nueva Cajamarca por haberme permitido desarrollar de manera oportuna y sin inconvenientes el presente trabajo de tesis.

El autor

## Índice general

	Pág.
Dedicatoria -----	vii
Agradecimientos -----	viii
Índice general -----	ix
Índice de tablas -----	xi
Índice de figuras -----	xii
Resumen -----	xiii
Abstract -----	xiv
Introducción -----	1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA -----	5
1.1. Antecedentes de la investigación -----	5
1.2. Bases teóricas -----	11
1.2.1. Liderazgo del director -----	11
1.2.2. Dimensiones del liderazgo del director -----	13
1.2.3. Teorías que sustentan el liderazgo del director -----	15
1.2.4. Clima institucional -----	17
1.2.5. Dimensiones del clima institucional -----	19
1.2.6. Teorías que fundamentan el clima institucional -----	21
1.3. Definición de términos básicos -----	21
CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS -----	23
2.1. Hipótesis -----	23
2.1.1. Hipótesis general -----	23
2.1.2. Hipótesis nula -----	23
2.2. Sistema de variables -----	23
2.3. Tipo y nivel de investigación -----	28
2.4. Diseño de investigación -----	28
2.5. Población y muestra -----	29
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	29
2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos -----	30

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN-----	34
3.1. Resultados-----	34
3.2. Discusión-----	44
CONCLUSIONES-----	46
RECOMENDACIONES-----	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	48
ANEXOS-----	52

## Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de variable 1: Liderazgo del director	25
Tabla 2.	Operacionalización de variable 2: Clima institucional	26
Tabla 3.	Baremo de la variable liderazgo del director	27
Tabla 4.	Baremo de la variable clima institucional	27
Tabla 5.	Población de estudio	29
Tabla 6.	Muestra de estudio	29
Tabla 7.	Prueba de normalidad	31
Tabla 8.	Interpretación del coeficiente de correlación rho de Spearman	32
Tabla 9.	Capacidad para motivar en el liderazgo del director y el clima institucional	34
Tabla 10.	Retar el proceso en el liderazgo del director y el clima institucional	35
Tabla 11.	Inspirar una visión compartida en el liderazgo del director y el clima institucional	35
Tabla 12.	Capacidad para dejar actuar a los demás en el liderazgo del director y el clima institucional	36
Tabla 13.	Profesar con el ejemplo en el liderazgo del director y el clima institucional	37
Tabla 14.	Liderazgo del director y clima institucional en la Institución Educativa N°00903	38
Tabla 15.	Prueba de hipótesis sobre la capacidad para motivar con el clima institucional	39
Tabla 16.	Prueba de hipótesis sobre el retar el proceso con el clima institucional	40
Tabla 17.	Prueba de hipótesis sobre el inspirar una visión compartida con el clima institucional	40
Tabla 18.	Prueba de hipótesis sobre la capacidad para dejar actuar a los demás con el clima institucional	41
Tabla 19.	Prueba de hipótesis sobre el profesar con el ejemplo con el clima institucional	42
Tabla 20.	Prueba de hipótesis sobre el liderazgo del director con el clima institucional	43

## **2** **Índice de figuras**

Figura 1.	Las dimensiones del liderazgo	15
Figura 2.	Clima institucional	20
Figura 3.	Capacidad para motivar y clima institucional	34
Figura 4.	Retar el proceso y clima institucional	36
Figura 5.	Inspirar una visión compartida y clima institucional	38
Figura 6.	Dejar actuar a los demás y clima institucional	39
Figura 7.	Profesar con el ejemplo y clima institucional	41
Figura 8.	Liderazgo del director y clima institucional	43

## Resumen

La indagación científica denominada Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019, tuvo a bien como lineamiento general del accionar determinar la relación entre el liderazgo del director con el clima institucional del centro educativo; para proceder a dicho fin se procedió mediante una tipología metodológica básica y diseño descriptivo correlacional, donde conformaron la muestra 24 individuos entre maestros y directores; de igual manera en la parte de registro de información se usó la encuesta (técnica) y cuestionarios (instrumento) para medir dichas variables. En sus resultados se detalla que en el liderazgo del director se obtuvo un nivel alto con el 83,2%, regular con el 12,6% y bajo con el 4,2%; en el *clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular. Finalmente, se concluye que la correlación es positiva baja con  $\gamma_s = 0,203$  y un p-valor=0,341 mayor al 5% ( $p > 0.05$ ), lo cual indicó que relación entre ambas variables estudiadas no existe.

**Palabras clave:** Liderazgo, liderazgo directivo, clima institucional.

## Abstract

The research entitled "Leadership of the principal and its relationship with the institutional climate in the I.E. 00903, San Juan Bautista in Nueva Cajamarca, 2019" had as general objective: To determine the relationship between the principal's leadership with the institutional climate in the educational institution. The research was non-applied, with descriptive correlational design, whose sample consisted of 24 people between teachers and administrators, likewise the survey was used as a technique for data collection, with its instruments: questionnaire of leadership of the principal and institutional climate. The results show that the principal's leadership level was high with 83.2%, regular with 12.6% and low with 4.2%; the institutional climate was high with 95.8% and regular with 4.2%. Finally, it is concluded that the correlation is low positive with  $r_s = 0.203$  and a p-value=0.341 higher than 5% ( $p>0.05$ ), which indicates that there is no relationship between the two variables.

**Keywords:** Liderazgo, liderazgo directivo, clima institucional.

## Introducción

El clima institucional en cualquier entidad que presta el servicio de formación en cualquiera de los niveles está influenciado por diversos factores sociales, culturales y de funcionalidad de la misma. Las cualidades observables y conductas de los maestros, administrativos y discentes, la interrelación dialógica entre ellos y, en consecuencia, la dinámica de los aprendizajes y desempeños de los docentes confieren un peculiar clima diferente a aquello que se generaría si existiera algunas modificaciones o formas de proceder en cualquier factor o elemento.

A nivel internacional, <sup>3</sup> el liderazgo y clima organizacional se presentan de modo similar en las instituciones educativas de nuestra localidad, así pues, el liderazgo en España, según Murillo y Becerra (2009), expresan que dentro de los factores que inciden negativamente en ello se encuentran el factor tiempo, el exceso de responsabilidades u obligaciones, la baja remuneración y el salario, así como el tema de liderazgo impositivo. Así también dentro del desempeño laboral, figuran inhibidores como la falta de responsabilidad, poco apoyo mutuo e identidad institucional, el no cumplimiento de las normas establecidas, temas de confrontación entre colaboradores y falta de trabajo colaborativo.

En Colombia, específicamente, en la Escuela primaria John F. Kennedy el director posee un liderazgo inestable, frecuentemente inadecuado, un liderazgo académico no compartido, su estructura organizativa inadecuada, las relaciones tensas entre administradores y el uso poco imaginativo del personal académico de apoyo (Maureira, 2006, citado a Reynolds, 1997).

A nivel nacional, los docentes tienen una apercepción que el liderazgo es predominantemente en el trabajo de un claustro educativo y la interacción entre miembros es primordial, es decir, la armonía institucional en el comportamiento de los docentes, administrativos y estudiantes. En ciertos estudios demuestran que existe una relación mutua entre estas dos categorías (Arteaga, 2006).

En este sentido, el ambiente laboral y la conducta de los agentes educativos promueve la confianza, acción permanente y buenas acciones de los docentes de la institución educativa



y tienen un favorable desarrollo profesional en la responsabilidad de cumplir con sus tareas educativas (Gallo y Gallo, 2009).

Desde este punto de vista, las instituciones educativas del distrito de Nueva Cajamarca como la en la IE N° 00903, San Juan Bautista, Nueva Cajamarca, presentan un clima institucional el cual nos hacen ver que las instituciones son realmente manejadas por un líder, evitando un clima desfavorable de enfrentamientos entre el personal docente y no docentes, así como los estudiantes. Los conflictos se originan a veces por discusiones inútiles que conllevan a las rencillas que se vuelven personales; por la indiferencia a los quehaceres en las comisiones de trabajo a pesar que se les brinda el apoyo logístico; por la desmotivación de seguir trabajando en la institución; falta de identificación el escaso reconocimiento de la sociedad hacia la escuela y sus miembros. Frente a ello, el estudio indagatorio pretendió establecer la relación entre el liderazgo del director y el clima institucional.

En la investigación se formuló el siguiente problema general: ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019?, y los problemas específicos son: ¿Qué relación existe entre la capacidad para motivar del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista?, ¿Qué relación existe entre el retar el proceso del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista?, ¿Qué relación existe entre el inspirar una visión compartida del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista?, ¿Qué relación existe entre capacidad para dejar actuar a los demás del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista? y ¿Qué relación existe entre el profesar con el ejemplo del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista?

Se plasmó el objetivo general del estudio determinar la relación entre el liderazgo del director con el clima institucional en IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019. Asimismo, se plasmaron los siguientes como específicos: establecer la relación entre la capacidad para motivar del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, establecer la relación entre el retar el proceso del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, establecer la relación entre el inspirar una visión compartida del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, establecer la relación entre el capacidad

para dejar actuar a los demás del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, y establecer la relación entre el *profesar con el ejemplo* del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

La exploración científica se justificó por los motivos siguientes: Es conveniente porque al considerar el tema del liderazgo directivo y el clima organizacional en la IE San Juan Bautista que son inherentes a la gestión y partes imprescindibles dentro de los procesos de gestión institucional. En ese sentido, se analizó si existe relación entre las dos variables o no. *Relevante socialmente*, ya que, los hallazgos obtenidos del estudio fueron benéficos para todos los maestros de la IE para que analicen sus modos de gestión. *Valor teórico*, pues porque la investigación describe dentro de sí resultados que aportan al desarrollo teórico del liderazgo directivo y clima organizacional. *Utilidad metodológica*, debido a que se diseñaron instrumentos que recabaron información sobre ambas variables. *Implicancias prácticas* porque la indagación científica describió en su estructura estudios que pudieran contribuir, así como otros factores influyen al liderazgo directivo y el clima institucional.

Fue un trabajo investigativo no aplicado, con diseño descriptivo correlacional y con cuestionarios para el liderazgo del director y clima institucional, y tuvo por ende como técnica a la encuesta.

El estudio fue organizado en tres partes denominados capítulos; los cuales son: la descripción general de la problemática, por medio de análisis en los diversos contextos tanto del liderazgo como el clima institucional; seguidamente está la narración de los objetivos, la justificación y luego el estado del arte; posterior a ello se puntualizó los recursos materiales y humanos a usar, la metodología de estudio arribada y como parte final se puntualizan los hallazgos obtenidos a modo de conclusiones; pero anterior a ello están tablas y gráficos, interpretación y discusión,. Dentro de lo encontrado como resultado resalta la no significatividad entre la correlación del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903 San Juan Bautista, pues obtuvieron un valor de  $\gamma_s = 0,203$  y un p-valor=0,341 superior al 5% ( $p > 0.05$ ); a pesar en el el liderazgo directivo obtuvo un nivel alto con el 83,2%, regular con el 12,6% y bajo con el 4,2%; en el clima institucional fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular y cerrando con las recomendaciones y las fuentes visitados a modo de referencias; con la presentación también de anexos donde están los cuestionarios, validez y confiabilidad de los mismos y registro de maestros de la IE “San Juan Bautista”.

# 1 CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

#### A nivel internacional

Ortiz (2018), en su tesis maestra, *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo*, supervisada por la Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, tuvo el fin de determinar relaciones entre el clima y liderazgo directivo del Colegio Público, donde arribó a ello a través de un estudio mixto, además analizó los datos obtenidos mediante entrevistas (técnica) y cuestionarios semiestructurados a una muestra de 64 alumnos, junto con los directivos, para lo cual llegó a concluir luego de ello que:

- El clima organizacional se caracterizó como bueno pues si observó que existe un dinamismo entre los directivos y los alumnos, dando lugar a espacios saludables y beneficiosos para ambos y garantizando también el progreso institucional; pero, observaron también que, si existen ciertos inconvenientes entre maestro, directivos y estudiantes, pero de manera mínima.
- La forma de liderazgo que evidencian los directivos es: en lo pedagógico y democrático a la vez, puesto que son carismáticos, incentivadores, íntegros en la planificación, buenas habilidades comunicativas y de intercambio, así como la capacidad suficiente para poder arribar hacia un buen clima organizativo institucional.

Molina y Ruíz (2017), en su tesis titulada, *El liderazgo directivo en el clima organizacional*., supervisada por la Universidad de Guayaquil, tuvieron como objetivo determinar el liderazgo directivo y el clima organizacional en el Stanford School, Zona 8, y lo hicieron por medio de una indagación exploratoria, con nivel descriptivo y de campo; con diseño no experimental, y todo ello en una población censal de 3 directivos, 16 maestros, 460 miembros de la APAFA; con lo cual después de dicho proceder arribaron a concluir que:

- Existe un adecuado liderazgo, el cual se percibe a través del buen dinamismo de la funcionalidad de cada uno de los colaboradores de la institución, producto de ello; donde tienen como principal canal la comunicación asertiva.

- Debe ser potenciadas las buenas interacciones entre los miembros de la APAFA y los profesores, puesto que la buena comunicación entre ellos y el trabajo integrado son factores que aportan a una mejor formación educativa de calidad.
- El director cuenta de manera general con una aceptación buena en su gestión, sin embargo, aún existe la brecha de interacción saludable entre profesores y los padres de familia, limitando ello al logro de los propósitos de aprendizaje.

Niebla e Ibarra (2017), en su artículo publicado en la revista Praxis Investigativa ReDIE titulado, *Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional*, tuvieron la finalidad de describir el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional del nivel bachillerato, utilizó el estudio exploratorio-descriptivo y de diseño transversal, en una muestra de maestros y la directora, y donde posterior a todo el procedimiento metodológico concluyeron que:

- Se comprobó en cierta parte la hipótesis de investigación, puesto que la fundamentación teórica describía que las damas más se dedican dentro de las direcciones al tema de las buenas relaciones y la comunicación; sin embargo; la realidad pone en preponderancia respecto a la cantidad en función a los hombres.
- La forma más correcta de liderar un grupo no es sinónimo literal de dirigir, motivo por el cual es un tanto tedioso desde esas formas lograr un adecuado clima institucional.
- Las conclusiones son propias de un contexto y bajo ciertas condiciones, motivo por el cual no son objetos de generalización, sino más bien de ejemplo y base para poder aplicarlo en otros espacios o con otros temas de investigación.

#### **A nivel nacional**

Vásquez (2019) en su informe maestral, *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional*, observada y validada en la Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca – Perú, tuvo a bien determinar la relación entre el liderazgo docente-directivo y el clima institucional en la IE Ahijadero de Bambamarca, aplicó una metodología cuantitativa de tipo básico y nivel descriptivo; en una muestra de 36 discentes, 8 padres, 6 docentes, el director y un administrativo, a los cuales les aplicó cuestionarios para cada variable, datos mediante el cual pudo concluir que:

- Hay un liderazgo docente y directivo regular, bueno e incipiente, con puntuación porcentual de 36%, 30% y el 33% respectivamente.

- Existen un clima institucional fuerte, moderado y débil, de 35%, 33% y 33% respectivamente, lo cual genera cierto grado de preocupación a la parte directiva y la plana docente.
- Si existe correlación entre el liderazgo directivo docente y el clima institucional, debido es decir entre el liderazgo con la identidad institucional y las relaciones interpersonales si existe relación directa pues arrojaron valores de correlación de - 0.405 y; con significatividad de 0.002; y de - 0.317 y significatividad de 0.019, respectivamente.

Navarrete (2019), en su tesis de maestría denominada, *El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente*, evaluada por la Universidad César Vallejo en Lima-Perú, priorizó determinar la influencia del liderazgo directivo y el clima institucional en el accionar de los docentes, para lo cual procedió por medio de un diseño no experimental y nivel descriptivo; mismo procedimiento que realizó a una muestra de 60 maestros; 24 de primaria y 36 de secundaria; y llegó a los siguientes resultados:

- Existe un liderazgo directivo según lo percibido por la muestra, los dos quintos como eficiente, un tercio de los mismos como eficiente y el 26,67% muy eficiente. Asimismo, respecto a la dimensión dirección de la planeación; *el dinamismo y la participación en función a la calidad y las buenas relaciones; las acciones que promuevan la calidad; soporte en la gestión y monitoreo de las acciones; y la forma de liderar fue deficiente, eficiente y muy eficiente en un 28,33%, el 51,67% y el 20,00%; el 46,67%, el 45,00% y el 8,33%; el 40,00%, el 28,33% y el 31,67%; el 21,67%, el 43,33% y el 35,00%; el 50,00%, el 21,67% y el 28,33% respectivamente.*
- Según lo obtenido el 33,33% opinan que es desfavorable, el 31,67% como normal y el 35,00% mencionan que es favorable. Del mismo modo, es la dimensión de *comunicación, motivación, confianza y participación* mencionan que es desfavorable, normal y favorables el 35,00%, el 31,67% y el 33,33%; el 35,00%, el 35,00% y el 30,00%; el 33,33%, el 30,00% y el 36,67%; el 8,33%, el 51,67% y el 40,00% respectivamente.

Atencio (2019) en su trabajo exploratorio, *El liderazgo y el clima institucional en Pasco - 2016*, evaluada por la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco, Perú, se propuso el fin de determinar los factores de liderazgo que influyeron en el clima institucional de la IE; para lo cual procedió a indagar desde el enfoque cuantitativo, nivel explicativa y diseño no experimental; donde trabajó con una muestra de 50 maestros de

primaria y secundaria; además para recolectar sus datos lo hizo mediante cuestionarios; datos que posterior a su análisis y discusión le inclinaron a describir como conclusiones:

- Que el clima institucional no preocupa, es preocupante y no saben por parte de 7, 6 y 5 maestros de aula respectivamente. Preocupante; donde aluden a que es por falta de un liderazgo transformacional por parte de la persona quien se encuentra en el cargo de director, afirmando que se debe despertar “la pasión por lo que hacen” ... “todos tenemos algo que nos apasiona a veces escondido”.
- Que, en el clima organizacional, no es bueno, es bueno y no saben también 7, 3 y 2 maestros respectivamente, aludiendo que las personas presentan problemas de estrés, se frustran, están tensos y a veces ansiosos ante la imposición.
- Que se debe propiciar espacios de motivación y trabajo colaborativo donde se enfatice las relaciones interpersonales; pues afirman que existe una deficiencia respecto al liderazgo y ello dificulta en sobremanera el desarrollo institucional y sus dimensiones.
- Que toda entidad o espacio educativo debe contar con estudios del clima institucional respecto al liderazgo que brindan; ya que de ello depende los grandes logros o los fracasos; ya que el clima condiciona o motiva a los colaboradores a desempeñarse de un modo u otro; motivo por el cual el liderazgo es indispensable para lograr grandes cambios y que mejor si se procede mediante una adecuada comunicación, los buenos gestos, y la fluidez de las interacciones en todo momento.

Merino y León (2018), en su trabajo investigativo maestral, *Liderazgo directivo y clima institucional en “Huanta”. Ayacucho – 2018*, revisada por la Universidad César Vallejo. Su finalidad fue <sup>3</sup> establecer la relación entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los maestros de la I.E Huanta de Ayacucho, por lo cual lo hizo mediante un diseño de investigación cuantitativo, pero de corte descriptivo correlacional, donde tuvo una población representativa de 31 profesores; para recolección de datos elaboró un cuestionario, y llegaron al siguiente resultado, que el 54,8% de los que participaron en la encuesta opinan las acciones del líder son buenas, por su parte el 41,9% afirman como moderada y mientras que, el 3,2% lo califican como muy buena.

<sup>3</sup> Gordillo (2018), en su tesis de maestría titulada, *Liderazgo directivo y clima organizacional*, examinada por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, analizó el liderazgo del director con el clima organizacional, para ello utilizó un esquema de investigación

descriptivo correlacional, en 36 maestros y administrativos, a quienes aplicó dos encuestas con escala likert y una ficha de observación, el autor concluyó que:

- EL líder no es quien define los resultados logrados, más depende del profesionalismo, las buenas interrelaciones y la situación laboral la que influye en ello; asimismo mencionaron el 55,5% de los encuestados que no existe un adecuado liderazgo directivo (medio o regular); y el 32.2% mencionan que si es favorable.
- Es preocupante el tema del desarrollo personal en la institución, ya que no existen maneras de poder promoverlo o que se realicen acciones para lograrlo; del mismo modo expresan respecto a las condiciones laborales son muy desfavorables pues no existen oportunidades ni apertura para mejorar la situación económica o de remuneración del personal.

<sup>25</sup> Alarcón (2017), en su estudio *La relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en Arequipa – 2017*, se propuso <sup>2</sup> la finalidad de establecer si hay relación entre las acciones del director como líder y el clima organizacional. La investigación fue no experimental y arribó a concluir que:

- Es muy oportuno para un adecuado liderazgo el trabajo colaborativo, las buenas relaciones sociales y la motivación, siendo ello percibido como bueno por más del 65% de los encuestados.
- Un buen estilo de liderazgo es primordial para la funcionalidad y dinamismo de la entidad y por ende del clima organizacional, lo cual implica que un mal liderazgo condiciona también hacia pocos <sup>26</sup> resultados y mal clima institucional, motivo por el cual afirma que existe una correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
- Existe una correlación positiva y muy alta entre ambas variables con sus debidas dimensiones de gestión administrativa, pedagógica, institucional y el clima en sus dimensiones de identidad, buenas relaciones y dinamismo, en toda la UGEL de Arequipa Norte.

## <sup>1</sup> 1.2. Bases teóricas

### 1.2.1. Liderazgo del director

#### a) Definición

Gonzaga, G. (2015), precisa que el liderazgo implica un individuo y su forma de proceder para poder arribar ha lograr las metas o fines institucionales comunes, por sobre lo personal.

Líder es aquel individuo que cuenta con múltiples cualidades humanísticas y que lo guía su accionar hacia el bien común de aquellos a quien dirige, sin considerar primero la parte económica o social (p. 26).

## b) Características

Bolívar (1997), establece el listado de cualidades observables respecto al <sup>27</sup>liderazgo:

- *Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos*. Afirma dicha expresión que los cargos ocupados como directores, jefes de área o de otra índole son también llamados erróneamente como líderes en cualquier espacio social e incluso con las personas elegidas de forma democrática. Así pues, desde una visión distinta a los que se realizan en los puestos o cargos, el acto de liderar esta relacionado a aquellas capacidades innatas para poder influenciar, movilizar o dinamizar las acciones de todos los colaboradores de una entidad, todo ello con una visión sistemática de interacción entre los miembros, la creación de competencias grupales y la generación de una adecuada cultura organizacional académica.

En tal sentido y bajo dichas circunstancias el líder es quien tiene la capacidad de movilizar, direccionar el trabajo, motivar y dinamizar la acción de todos hacia lograr los fines últimos de la organización, en base a ciertas planificaciones. Sin embargo, el tema de mayor equilibrio y progreso continuo de las diversas entidades demanda de formas precisas de abordar un trabajo o bajo una ruta establecida.

- *Liderazgo y gestión son diferentes*. El desenvolverse como líderes no quiere decir sacrificio, ni comodidad al máximo; pues se debe mantener un equilibrio en dichas situaciones, de acorde con las funciones que la persona desarrolla dentro de una entidad y desempeñándose como se debe desde ahí.
- *El liderazgo es inevitablemente político*. Es decir, el acto de liderar, está relacionado con la política y lo que ella implica; motivo por el cual debe tratar diversas situaciones y desde diversos contextos con personas distintas, a través de formas de diálogo, de coordinaciones y de estructuraciones precisas.

Ello genera que la labor no solo sea producto de una forma de proceder bien planificada de pasos sino de también acciones humanísticas, puesto que el acto de llegar al poder



para liderar desde ahí demanda una serie de situaciones de perspectivas y posiciones diferentes, según la finalidad de los mismos; motivo por el cual, la política es considerada también de manera íntegra como un modo de proceder hacia la integración de los pueblos y de las diversas posturas que se puedan brindar una serie de maneras de desarrollarlo.

- El *liderazgo es inherentemente simbólico*. También en el tema de la manera de liderar influye el tema de la formación en valores, los aspectos culturales y las metas a futuro por parte de las diversas instituciones; pues es una acción pero que debe ser contextualizada para generar grandes logros en el lugar de los hechos. Motivo por el cual, el óptimo liderazgo está relacionado con lograr la tan ansiada cultura organizacional, que depende mucho de quien está al frente de la organización y cómo procede para ello. Por tal motivo, lograr los fines u obtener mejores resultados debe ser una tarea propia de cada uno de los colaboradores desde sus diversas funcionalidades.

### c) Tipos

Huerta (2004), considera los tipos de estilo de liderazgo con sus respectivas características. Teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo es la preferencia que se manifiestan al guiar o dirigir, en su accionar y el dinamismo de un conglomerado de habilidades, comportamientos y propósitos de los cuales se apoyan los que lideran de alguna manera para interactuar con quienes dirige. Se considera que los líderes aplican básicamente tres estilos; de los cuales puede existir cierta combinación, según sean las características de la institución y sus colaboradores.

- *Líder autocrático*. No existe margen para la iniciativa del personal, se da una disciplina rígida, en pocas palabras lo podríamos definir como un dictador. Encontramos como características primordiales en este estilo de liderazgo: que el líder impone acciones y espera respuestas, es muy cerrado y posesivo, acepta la responsabilidad final de las decisiones, etc. Este estilo de liderazgo no es muy recomendable, sin embargo, es el más utilizado por los diversos funcionarios públicos de los centro educativos. Debido a que estos al ocupar dicho puesto no tienen mucha experiencia, manifestándose en algunos casos en la incapacidad para participar y colaborar con la mejoría de la institución.
- *Líder democrático o participativo*. Permite la participación y la libertad de expresión, tiende a tener un perfil bajo sobre lo que hace y es. La manera de influir que el percibe que está realizando lo evidencia cuando observa que los colaboradores o docentes quienes

están a su cargo le son leales, le respetan y consideran como su líder. Se caracteriza por: consultar a quienes forman parte de su equipo que se debe hacer o planificar para realizar alguna acción o actividad; utiliza termino referidos al grupo y no a sí mismo, y además cultiva el tema del apoyo mutuo y no de competencia entre todos.

Es el más recomendable debido a que el director escolar acepta ideas de los profesores, las analiza y en caso de ser buenas las implementa; en caso de haber otras mejores, tiene las palabras exactas para rechazarlas sin que esto haga sentir mal a los docentes y demás personal subordinado.

- *Líder liberal.* Casi no hace uso de la capacidad de dar que tiene por estar en el cargo, puesto que brinda a sus colaboradores la libertad para actuar de acorde a sus obligaciones como parte de un todo. Su principal cualidad es el exceso de confianza en sus colaboradores, exagera en la potestad que les brinda para actuar sobre si mismos y siempre asume lo que los colaboradores deciden. Desde una postura particular y general a su vez desde diversas perspectivas no es la forma más recomendable de poder asumir el liderazgo o desempeñarlo.

Como ya mencionamos anteriormente puede existir una combinación y variación del estilo de liderazgo que ejerza el director de la institución debido a las características de la misma y de sus colaboradores; así como de la situación en que la institución se encuentre, ya que esta conlleva a situaciones inesperadas e imprevisibles de tipo emergente; esto es lo más recomendable, y no inclinarse hacia un estilo de liderazgo.

### **1.2.2. Dimensiones del liderazgo del director**

Delgado (2006), propone cinco dimensiones en el liderazgo, tales como:

- a. La capacidad para motivar** está relacionada con los incentivos en base al trabajo realizado. Ser innovador en la forma de reconocer el buen trabajo y brindarlos de manera personal; son las maneras más motivadoras que pueden haber para que el compromiso y el esfuerzo se multiplique aún más; por ello es imprescindible generar una serie de acciones precisas de como incentivar los logros, de modo que ello genera bienestar, buen ánimo, potencia la creatividad, dinamiza el trabajo en equipo e individual y a su vez que la persona que forma parte del equipo sea más humano y muy eficaz a la vez en su labor.

- b. El retar el proceso** está relacionado con la generación de opciones que trata un nuevo desempeño, motivo por el cual es un nuevo mundo por descubrir; es decir, brinda a la persona un nuevo mundo de posibilidades por descubrir, quien desde luego le va volver a activar sus potencialidades para sumir el nuevo reto, no como una orden sino como porque es razonable y así debe ser. Asimismo, con la experimentación y toma riesgos que considera los siguientes aspectos como: brinda seguridad a los que te rodean, permite las acciones, escucha las diversas opiniones o ideas, aunque suenen descabelladas; pues todas las miradas o perspectivas son las que ayudarán a encaminar mejor el destino y tomar mejores decisiones.
- c. El inspirar una visión compartida** está referida a la imaginación de posibles escenarios a futuro; por lo que se debe definir lo que se pretende, pero por medio de la concretización o descripción literal de aquello que buscas estableciendo diferencias y objetivos globales. Descubran un horizonte común junto con los colaboradores, potencia las habilidades blandas y que la visión sea clara y propia de cada uno de ellos, manteniendo la firmeza a través del diálogo o la comunicación asertiva.
- d. La capacidad para dejar actuar a los demás** implica la promoción metas comunes y una adecuada cultura de confianza; Unas siempre el término nosotros, antes que yo; promueve el intercambio y la colaboración entre todos en la elección de caminos a seguir, que se sientan seguros n su espacio y dueños a la vez del mismo y fortalece siempre cuando lo requieran (Da empowerment): Que tus decisiones sean en función a las demandas y necesidades, que los colaboradores dirijan sus propias acciones, confía en todos, sé humano con el equipo que lideras, potencia sus habilidades y capacidades, designa acciones a desarrollar y sé el soporte en todo momento. Empodera o brinda responsabilidades a cada uno de ellos, muestra diversas actividades para capacitarlos y da lugar y reconoce las habilidades; puesto que, liderazgo y EMPOWERMENT se complementan.
- e. El profesar con el ejemplo** indica congruencia buena entre la acción y lo que se profesa: desarrolla aquello que puedes realizar; pues los actos resuenan más fuerte que cualquier conglomerado de palabras, por medio de diversos indicadores: **Valores compartidos, hacen la diferencia, ¿pueden los valores ser impuestos?, incidentes críticos: Oportunidades para enseñar.**



**Figura 1**  
Las dimensiones del liderazgo propuesto por Delgado (2006).

6

### 1.2.3. Teorías que sustentan el liderazgo del director

#### a. Teoría de liderazgo situacional

Sánchez (2000), sostiene que esta teoría pone énfasis en dimensiones de contexto que son las que dinamizan las acciones de liderazgo como un proceso; los que lo plasman coinciden que el líder es líder en un momento y espacio y no ello implica que éste sea en otra situación distinta, ya que el grupo humano con el que se trabaja tienen diversas cualidades, características, formas de ser, de actuar y pensar. Por tal motivo, el liderazgo efectivo está determinado por las relaciones de toda índole que se generen entre el líder y los colaboradores; considerando además otras variables en contexto.

Esta propuesta determina que existen cuatro maneras distintas de poder liderar y la manera cómo influye este sobre sus colaboradores, los cuales se conocen como:

- *Ordenar* esta caracterizado por guiar acciones precisas y brindar el soporte adecuado y necesario durante la puesta en práctica.
- *Persuadir* se refiere a brindar una explicación incuestionable a todos sus miembros acerca de lo que ya se definió como principales lineamientos a seguir y lo que su cumplimiento generaría como ganancia o beneficio para todos y para la organización.

- *Participar*, el cual implica la guía a sus colaboradores, por medio de diversas acciones positivas de interrelación, con la finalidad de buscar una mejor toma de decisiones y una mejor planeación de sus acciones para llegar más eficazmente a las metas establecidas.
- *Delegar* es propio de aquellos que dirigen a sus colaboradores las acciones a realizar y los resultados a alcanzar para lograr metas comunes estipuladas para la organización; desde el puesto en el que desenvuelve cualquier colaborador.

Las acciones que denotan dichos autores son sobre las acciones a seguir y las interacciones que ellas demandan para lograrlo; es decir, el dirigir se define como realizar acciones compartidas con los colaboradores y mediante ellos, para el logro de los objetivos institucionales. En tal sentido, ordenar no es imponer sino es una labor dura y de buenas relaciones; es decir dichas acciones implican capacidad de persuasión con congruencia entre lo que se dice y como se dinamiza los actos.

Dicha *teoría del liderazgo situacional* (TLS), ningún tipo de estilo es considerado como el óptimo o más adecuado, sino más bien cada una de las acciones o maneras de desarrollar una acción de liderazgo está mediado por diversos factores del contexto, las cualidades de los colaboradores y otros más.

#### **b. Teoría transformacional**

Burns, citado por Lupano y Castro (2003), expresa que este autor construyó dicha teoría, donde plantea que liderar está referido a la capacidad de influir con la que cuenta el que dirige a un grupo de personas. El líder, además, cambia modo de proceder de acuerdo a cómo ve la conducta de sus seguidores o colaboradores, es decir si se resisten o lo apoyan. Dicha perspectiva sugiere que en una organización deben existir una manera de valorar y reconocer como líderes aquellos que dirigen comisiones o trabajos colegiados en los diversos niveles, donde además se considera el carisma y las potencialidades humanas con las que cuenta para interactuar el líder junto con ellos y todo el personal. También, Burns describe una diferencia entre el líder transformador y el transaccional; pues el segundo moviliza sus acciones guiado por sus demandas y necesidades propias, muy contrario al transformacional, es quien se preocupa por la organización, los colaboradores, el clima institucional, las interrelaciones y otros factores que coadyuvan al logro de las metas comunes. El segundo, además, siempre pone en frente el tema de premio o castigo frente a

las conductas y acciones de sus colaboradores sin guía suya; por lo que transaccional esta referido a una estructura de dos sub-dimensiones:

- *Recompensa contingente*: es donde existe relaciones entre líder y colaborador de manera recíproca y es el colaborador quien observa la necesidad del grupo y los demás integrantes; y todo ello recae el logro o no de los resultados y por ende en una recompensa o sanción en base a ello.
- *Manejo por excepción*: el trabajo de liderar está enmarcado alinear a todos hacia el logro de la meta, para lo cual hace uso medidas correctivas; donde generalmente se perciben ante situaciones de carácter negativo, porque las acciones no están de acorde a lo que se pretende lograr.

Por su parte Bass, citado por Lupano y Castro (2003), mencionan que los transformacionales son aquellos quienes por medio de la palabra hablada generan respuestas ante el grupo que dirige, es decir, los convence que la tarea de uno y la interacción de las mismas en función grupal son el resultado de la organización, por lo que cada acción o responsabilidad debe ser realizada para que el todo funcione, dejando de lado situaciones personales o de interés, ya que lo medular es el logro de los objetivos. Desde ese modo de proceder, afirman que la confianza, el reconocimiento y motivación se evidenciará, siendo ello más amplio y adecuado que el tipo transaccional; sin embargo, concluye que el tipo de liderazgo no es el mismo o más adecuado para todos los espacios, sino que ello depende del contexto y los factores que ella presenta.

#### **1.2.4. Clima institucional**

##### **a. Definición**

Alonso (2000), <sup>29</sup> define el clima organizacional como:

El clima institucional representa la personalidad de una institución educativa, en ella influyen numerosas variables como la estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado la propia institución. En este sentido, “el clima institucional es un conjunto de características permanentes, que describen una organización. Es la percepción del sistema institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las

actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (p. 18).

<sup>4</sup> Por su parte, Chiavenato (2011) precisa que:

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. 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”. (p. 86)

### **b. Comportamientos**

En cuanto a las actitudes en el clima institucional, Alonso (2000), enumera que se debe respetar y respetarnos entre todos como humanos; ser pacientes para participar y no irrumpir si alguien está hablando; saber controlar las emociones; respetar las jerarquías a no ser casos excepcionales; interacciones con sus semejantes para una mejor labor y confianza; no infiera en las responsabilidades designadas a alguien en específico, a no ser que le encarguen; reconozca sus acciones negativas y busque alternativas de como regularlas; muéstrate siempre como comprensivo y colaborador; sé preciso cuando participes para no generar malos entendidos y cuando tenga algún intercambio negativo analice bien las cosas y piensa antes de hablar para mantener buenas relaciones entre todos.

### **c. Tipos**

Ccorimanya, D. (2015), citando Brunet L. (2011) distingue dentro de las organizaciones los siguientes tipos de climas:

- El *autoritario – explotador*. En esta tipología prima la desconfianza en los colaboradores, por lo que las decisiones se realizan considerando los rangos y jerarquías de acuerdo a la funcionalidad de los mismos. Los trabajadores laboran en un espacio lleno de incertidumbre, con constantes amenazas y lejanas recompensas; por lo que la situación psicológica y seguridad emocional se ven condicionadas de acuerdo a los momentos de reacción del líder; es decir, el supuesto líder solo designa funciones de manera impositiva y exige resultados.
- El *autoritario – paternalista*. Es parecido a la relación que existe entre un rey y sus servidores; además las decisiones son tomadas por el gabinete, así como algunas

considerando a todo el personal. En esta tipología el liderazgo o el líder es quien manipula o moviliza a sus súbditos respondiendo a diversas necesidades que éstos pidan; evidenciando por fuera un buen trabajo, coordinado y de seguridad.

- El *participativo – consultivo*. La mayoría de decisiones son adoptadas por los directivos y las que son propia de los colaboradores, ellos mismos lo realizan. Generalmente, se percibe aquí un buen grado de confianza, entre los colaboradores y la plana directiva a través de un diálogo prudente, con incentivos, mediadas correctivas, y más cuidando siempre la imagen institucional y a las personas.
- El *participativo – grupal*. En este caso los lineamientos a seguir o acciones a desarrollar son tomadas por todos los miembros de la institución. Los directivos confían plenamente en sus colaboradores, existe buenas interacciones sociales y existe un nivel de respeto y consideración de manera horizontal; por lo que brindan la posibilidad de superación, esfuerzo, y más; todo ello guiando los procesos hacia el logro de las metas comunes por medio de la interacción o buena comunicación.

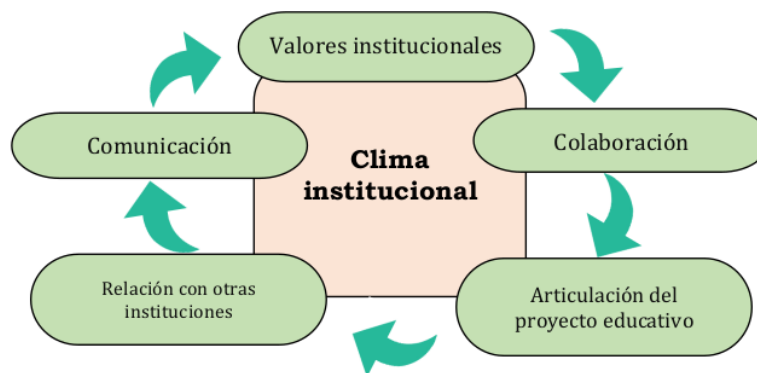
#### 1.2.5. Dimensiones del clima institucional

El Ministerio de Educación (2010), establece a través de la instancia respectiva de planificación, los siguientes criterios o dimensiones a considerar cuando nos referimos al clima institucional:

- a. Los valores institucionales** establecen un modo de proceder en el desarrollo de un aprendizaje continuo en las instituciones, lo cuales a su vez influyen directamente arribar a los fines y objetivos planteados a nivel de organización. Siendo muy conveniente para ello que el directivo promueva un clima saludable, una exigencia del logro de las metas, una mejor interacción entre todos, el cultivo de espacios de confianza y la colaboración entre todos los miembros.
- b. La colaboración** comprende el espíritu colaborativo de la APAFA, pues ellos cumplen un rol primordial dentro del logro de los propósitos educativos. Por tal motivo, se debe enfatizar en acciones, estrategias, talleres o programas que promuevan la participación, el monitoreo y el avance en la formación de sus menores hijos; donde deben realizar visitas a la institución constantemente, consultar a los maestros sobre el rendimiento de sus hijos y más; las cuales deben responder al lineamiento establecido como visión institucional.



- c. La articulación del proyecto educativo** implica que la sociedad es el mejor espacio para usar como contexto para construir los saberes. Teniendo como principal motivador de dicha realidad y su uso al director como el que preside el logro de las metas establecidas, y todo ello en concordancia con la cultura y la sociedad.
- d. La relación con otras instituciones** sostiene que los centros educativos son espacios que forman parte de un todo (sociedad), ya que socioculturalmente estamos ligados a ella. En tal sentido <sup>13</sup> es muy importante, que los directivos promuevan diversas relaciones sociales con las diversas entidades u organizaciones sociales, para lograr consensuar desde cualquier perspectiva; ya sea, en lo académico, lo social, económico, lo gubernamental o empresarial.
- e. La comunicación** indica que es indispensable que las diversas instituciones y aquel que lo dirige se muestre identificado y comprometido plenamente con la formación de los estudiantes que tiene a cargo. Siendo muy necesario para ello, que el directivo difunda y desarrolle de manera constante el acompañamiento y la evaluación continua de los resultados, y la identificación de las demandas que aún siguen vigentes para poder atenderlas.



**Figura 2**  
Clima institucional propuesto por el Ministerio de Educación, 2010.

### 1.2.6. Teorías que fundamentan el clima institucional

Rodríguez, E. (2016), considera que la teoría del Clima Organizacional más pertinente es la de Likert (1968), quien propone la idea que las conductas adoptadas por los colaboradores, los maestros o súbditos es como respuesta a la manera como les tratan sus jefes, directores o siervos; pues dichas acciones son condicionantes para con la forma de comportarse o desenvolverse en cualquier espacio laboral u organización; además describe que también existen factores que inciden en el clima institucional, siendo algunos de ellos: el contexto y

sus características; la organización y los medios tecnológicos; la postura jerárquica y el tema remunerativo; así como la personalidad y la forma como sientes que les consideran sus superiores.

Justo porque describe grandes factores, la teoría de Likert es la que mejor describe la dinámica del clima institucional, donde además puntualiza que la participación activa de los miembros facilita la efectividad, eficiencia y eficacia tanto a nivel personal como a nivel de organización; relacionado además dichas aseveraciones con los postulados de la teoría de la motivación como factor clave en cualquier entidad que demande trabajos en conjunto.

También Likert describe que la percepción de los colaboradores o trabajadores de una organización depende de tres factores o variables; las cuales son:

- a. Las *causales*: son las que se conocen como independientes, y describen la manera o el modo cómo las entidades evolucionan teniendo como referencia los logros obtenidos. Así pues, dentro de dicho factor describe además como variables al organigrama institucional y administrativo, a las elecciones sobre las acciones a seguir, al conjunto de capacidades y actitudes adoptadas.
- b. Las *intermedias*: son las que de manera directa les contempla el tema de la organización interna, donde se pueden medir u observar todo lo relacionado a motivar, el rendimiento de los estudiantes está, las buenas relaciones y la adecuada toma de decisiones.
- c. Las *finales*: son las que se generan como producto de una acción de tipo casual e intermedia; puesto que en ellas se mencionan términos precisos como la producción, las ganancias y la pérdida que se ha logrado.

### 1.3. Definición de términos básicos

- **Clima Institucional.** El clima institucional es una situación de carácter no objetivo que describe la comodidad o no de los colaboradores que actúan en cualquier espacio; y que además dicho término implica la motivación, la capacidad de diálogo y comunicación asertiva entre los miembros, el tema de la tranquilidad interna, el desarrollo personal y la identidad institucional. (Mendoza, 2011).
- **Liderazgo.** Se refiere a aquella destreza o habilidad con la que cuentan ciertas personas para poder incidir en las conductas de los demás para el logro de sus objetivos o metas propuestas. (Gómez, 2002).

- **Liderazgo del director.** Es académico, organizador, administrativo y social para transformar la comunidad educativa, además, debe poseer con un dominio de los enfoques y tendencias curriculares actuales y preocuparse por su continua actualización y la de sus docentes (Soto, Y., 2019, p. 91).

# 1 CAPÍTULO II

## MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Hipótesis

#### 2.1.1. Hipótesis general

H<sub>1</sub>: El liderazgo del director se relaciona significativamente con el 8  
clima institucional en la  
IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.

#### 10 2.1.2. Hipótesis específicas

H<sub>e1</sub>: La capacidad para motivar del liderazgo del director se relaciona significativamente  
con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

H<sub>e2</sub>: El retar el proceso del 2  
liderazgo del director se relaciona significativamente con el  
clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

H<sub>e3</sub>: El inspirar una visión compartida del 2  
liderazgo del director se relaciona  
significativamente con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

H<sub>e4</sub>: La capacidad para dejar actuar a los demás del 2  
liderazgo del director se relaciona  
significativamente con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

H<sub>e5</sub>: El profesar con el ejemplo del 2  
liderazgo del director se relaciona significativamente con  
el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista.

#### 4 2.2. Sistema de variables

a) **Variable independiente:** *Liderazgo del director.*

- **Definición conceptual.** Davis y Newstrom (2003), afirman que liderar es una acción y liderazgo implica acción y personalidad para incidir en la forma de comportarse e incluso de decidir de los demás para mejorar sus acciones hacia el logro de metas.
- **Definición operacional.** Es influir y convencer sin presión alguna la ejecución óptima de las labores encomendadas como parte de un todo. Consiste en la capacidad para

motivar (Relaciona recompensas con desempeño), retar el proceso (Búsqueda de oportunidades y experimenta y toma riesgos), motivar un horizonte común (Imagina escenarios futuros y atrae gente a metas comunes), capacidad para brindar la libertad a los demás en el trabajo (Promueve objetivos compartidos y confianza mutua y fortalece a otros) y profesar con el ejemplo (Pon el ejemplo).

b) **Variable dependiente:** <sup>3</sup> *Clima institucional.*

- **Definición conceptual.** El clima organizacional o institucional, es aquella forma de percepción opinada de la forma como se están arribando al desarrollo de acciones de manera conjunta, la cual incide o implica conductas en el modo de actuar, las formas de motivación en función a los resultados (incentivos) y la seguridad, así como el hecho de sentirse cómodos como parte de un espacio social, con buenas relaciones y oportunidades de superación. (Mendoza, 2011).

- **Definición operacional.** Es un conjunto de características que tiene cada institución educativa, pues en ella se tiene en cuenta a los valores institucionales, que evidencia su compromiso, promoción y aseguramiento de cada una de ellas; colaboración, que estimula, desarrolla y evalúa la relación entre escuela y padres de familia; articulación del proyecto educativo con su entorno, en ella se conoce, incorpora, considera y diseñan actividades entre escuela y sociedad; en la relación con instituciones de su comunidad, se gestiona, construye, involucra y relaciona acciones entre la institución educativa en mención y las demás que existen en la comunidad; y la comunicación, cuyo trabajo esencial establecer y trabajar es informar a la sociedad las acciones que se establecen en la institución.

c) <sup>2</sup> **Operacionalización de variables**

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable 1: Liderazgo del director.*

Dimensiones		<sup>5</sup> Indicadores
Capacidad para motivar con desempeño	Relaciona recompensas con desempeño	<i>Ser creativo acerca de las recompensas y reconocimientos</i>
		<i>Otorgar personalmente los reconocimientos</i>
		<i>Hacer públicamente los reconocimientos</i>
		<i>Diseñar un sistema de recompensas y reconocimientos participativamente</i>
		<i>Proveer retroalimentación en el camino hasta el final</i>
		<i>Buscar docentes quienes estén haciendo bien las cosas</i>
		<i>Asignar retos a los docentes</i>
		<i>Cuestionar el statu quo</i>

Retar el proceso	Búsqueda de oportunidades	<p>5</p> <p>Asignar docentes a buscar oportunidades</p> <p>Adicionar emoción y diversión al trabajo de cada persona</p> <p>No decir ni aceptar un sí porque la jerarquía lo manda, dilo y acéptalo porque la razón lo dicta</p> <p>Hacer que otros se sientan seguros, experimentando</p> <p>Trabajar con ideas que inicialmente suenen extrañas</p> <p>Analizar cada falla, así como cada éxito</p> <p>Alentar la posibilidad de pensar</p> <p>Maximizar las oportunidades de elección</p>
	Experimenta y toma riesgos	<p>5</p> <p>Determinar qué quieres</p> <p>Escribir un artículo acerca de cómo has hecho la diferencia</p> <p>Escribir una visión corta de tu institución</p>
5 Inspirar una visión compartida	Atrae gente a metas comunes	<p>Encontrar algo común entre las diferencias</p> <p>Desarrollar tus competencias interpersonales</p> <p>Utilizar a la comunicación como elemento importante</p>
	Promueve objetivos compartidos y confianza mutua	<p>Decir siempre nosotros cuando emprende una acción</p> <p>Incrementar las interacciones</p> <p>Permitir la toma de decisiones de tus colaboradores</p> <p>Permitir a los docentes sean dueños y responsables de su puesto</p> <p>Dar confianza</p>
Capacidad para dejar actuar a los demás	Fortalece a otros	<p>Poder servir a otros</p> <p>Crear en otros</p> <p>Mostrar sensibilidad por los otros</p> <p>Proveer rango de elección a la gente</p> <p>Desarrollar competencia entre la gente</p> <p>Asignar tareas críticas</p> <p>Ofrecer apoyo visible</p>
	Pon el ejemplo	<p>Demostrar que las acciones suenan más fuertes que las palabras</p> <p>Unificar criterios: valores compartidos, hacen la diferencia</p> <p>Dar oportunidad para enseñar en los incidentes críticos</p>

Fuente: Sistema de variables

9

**Tabla 2**

Operacionalización de la variable 2: Clima institucional

Dimensiones	Indicadores
Valores institucionales	<p>3</p> <p>Demuestra compromiso con los valores institucionales</p> <p>Promueve la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela</p> <p>Promueve un clima de igualdad de oportunidades</p> <p>Promueve una cultura organizacional en la que el personal docente reconoce y asume responsabilidad</p>
	<p>Asegura que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o</p> <p>13</p> <p>individuos adopten acciones que permitan alcanzar las metas</p>
	<p>Estimula la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados</p>

	<p><sup>7</sup> Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa Evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento</p>
Articulación del proyecto educativo con su entorno	<p>Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa Incorpora la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos Considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo Conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar Diseña actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad</p>
Relación con instituciones de su comunidad	<p>Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia de establecimiento Involucra a la institución con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje <sup>11</sup>proco Se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral</p>
Comunicación	<p>Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de la institución Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes Establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos Informa sistemáticamente <sup>3</sup>la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo <sup>21</sup> Trabaja cooperativamente con la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local para potenciar el proyecto educativo</p>

<sup>6</sup>  
**Fuente:** Sistema de variables

#### d) Escala de medición

**Tabla 3**

Baremo de la variable liderazgo del director

Nivel		Liderazgo del director	
Bajo		[38 - 63]	
Regular		[64 - 89]	
Alto		[90 - 114]	
Dimensiones	Peso por ítem	Total	Escala de valoración
Motivar	3	24	17-24 <sup>14</sup> Alto nivel de motivación
			08-16 Regular nivel de motivación
			01-07 Bajo nivel de motivación

Retar el proceso	3	27	19-27 10-18 01-09	Alto nivel de proceso para asumir retos Regular nivel de proceso para asumir retos Bajo nivel de proceso para asumir retos
Inspirar una visión compartida	3	18	13-18 07-12 01-06	Alto nivel de inspiración para una visión compartida Regular nivel de inspiración para una visión compartida Bajo nivel de inspiración para una visión compartida
Dejar actuar a los demás	3	36	26-36 13-24 01-12	Alto nivel de deseo de dejar actuar a los demás Regular nivel de deseo de dejar actuar a los demás Bajo nivel de deseo de dejar actuar a los demás
Profesar con el ejemplo	3	9	07-09 04-06 01-03	Alto nivel para profesar con el ejemplo Regular nivel para profesar con el ejemplo Bajo nivel para profesar con el ejemplo

9

**Tabla 4***Baremo de la variable clima institucional*

Nivel			Clima institucional	
Bajo			[72 – 119]	
Regular			[120 – 168]	
Alto			[169 - 216]	

Dimensiones	Peso por ítem	Total	Escala de valoración	
Valores institucionales	3	45	31 – 45	Alta muestra de valores institucionales.
			15 – 30	Regular muestra de valores institucionales.
			01 – 14	Baja muestra de valores institucionales.
Colaboración	3	45	31 – 45	Alto nivel de colaboración.
			15 – 30	Regular nivel de colaboración.
			01 – 14	Bajo nivel de colaboración.
Articulación del proyecto educativo con su entorno	3	30	31 – 45	Alto nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
			15 – 30	Regular nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
			01 – 14	Bajo nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
Relación con instituciones y comunidad	3	24	25 – 36	Alto nivel de relación con instituciones y comunidad
			12 – 24	Regular nivel de relación con instituciones y comunidad
			01 – 11	Bajo nivel de relación con instituciones y comunidad
Comunicación	3	30	31 – 45	Alto nivel de comunicación
			15 – 30	Regular nivel de comunicación
			01 – 14	Bajo nivel de comunicación

### 2.3. Tipo y nivel de investigación

#### a. Tipo de investigación

Para arribar al proceso investigativo como tal se lo hizo enfatizando en lo afirmado por Sánchez, H. y Reyes, C. (2009), como *sustantiva*, es decir, es “...aquella que trata de



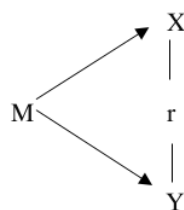
*responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido está orientada a describir, explicar, predecir la realidad ...”*

### **b. Nivel de investigación**

Se procedió a determinar por el objetivo mismo de investigación una con alcance correlacional, ya que éstas se ejecutan en espacios determinados y lugares específicos; y donde intervienen dos variables, de las cuales se pretende medir como se relación (Sánchez, H. y Reyes, C; 2009). En este caso, la investigación tratará de buscar la relación entre la acción del directivo como líder y el clima institucional en la IE N° 00903 “San Juan Bautista” de Nueva Cajamarca.

### **2.4. Diseño de investigación**

Se trabajó el análisis mediante el diseño **Descriptivo-correlacional**, siguiendo el esquema descrito:



Donde:

M = Es la muestra del estudio.

X = Liderazgo directivo.

Y = Clima organizacional.

R = Relación entre variables

### **2.5. Población y muestra**

#### **a. Población**

La totalidad de individuos con los que se trabajó fueron todos los docentes trabajadores en dicho año (48) y no docentes (8) de la IE N° 00903, San Juan Bautista, Nueva Cajamarca.

**Tabla 5***Población de estudio*

Nivel educativo	Participantes	Mujeres		Varones		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
Inicial	<i>Docentes</i>	6	10.71	0	0.00	6	10.71
	<i>Administrativos</i>	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Primaria	<i>Docentes</i>	9	16.07	5	8.93	14	25.00
	<i>Administrativos</i>	1	1.79	1	1.79	2	3.57
Secundaria	<i>Docentes</i>	11	19.64	17	30.36	28	50.00
	<i>Administrativos</i>	2	3.57	4	7.14	6	10.71
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>51.79</b>	<b>27</b>	<b>48.21</b>	<b>56</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Directorio, 2019.

**b. Muestra**

La población representativa estuvo constituida por 24 miembros, entre profesores y administrativos.

**Tabla 6***Muestra de estudio*

Nivel educativo	Participantes	Mujeres		Varones		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
Inicial	<i>Docentes</i>	3	12.5	0	0.00	3	12.5
	<i>Administrativos</i>	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Primaria	<i>Docentes</i>	3	12.5	2	8.33	5	20.83
	<i>Administrativos</i>	1	4.17	1	4.17	2	8.33
Secundaria	<i>Docentes</i>	5	20.83	7	29.17	12	50.00
	<i>Administrativos</i>	1	4.17	1	4.17	2	8.33
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>54.17</b>	<b>11</b>	<b>45.83</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Directorio, 2019.

## 6 2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta como técnica para López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015), es la primera instancia de recolección de información, por medio de diversas preguntas que tratan de medir sistemáticamente una determinada variable, con sus respectivas dimensiones e indicadores las cuales derivan de ellas mismas y del problema antes identificado, instancia que ha sido validada y confiable para ser utilizada. Ante ello, en la presente investigación, la encuesta medió y analizó el liderazgo del director, conjuntamente con el clima organizacional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca.

Los instrumentos son:

- La **encuesta sobre el liderazgo del director** mide la influencia del director en las tareas o proyectos en el ámbito educativo y consta de 38 preguntas y está estructurada en las siguientes dimensiones: *Capacidad para motivar* (8 preguntas), *retar el proceso* (9 preguntas), *inspirar una visión compartida* (6 preguntas), *capacidad para dejar actuar a los demás* (12 preguntas), *profesar con el ejemplo* (3 preguntas). (Ver Anexo 2).
  - Se validó por medio de juicio de expertos y obtuvo un valor de 44.6 que se halla en un nivel bueno.
  - La confiabilidad del instrumento se hizo calculando Alfa de Cronbach y se encontró un valor de 0.847, lo cual indicó que, el instrumento es fiable y muy apto para aplicarse.
- La **encuesta sobre el clima institucional** mide las características de la institución educativa y consta de 72 preguntas y está estructurada en las siguientes dimensiones: *Valores institucionales* (15 preguntas), *colaboración* (15 preguntas), *articulación del proyecto educativo con su entorno* (15 preguntas), *relación con instituciones de su comunidad* (12 preguntas), *comunicación* (15 preguntas). (Ver Anexo 3).
  - EL *proceso de validación* se desarrolló por juicio de expertos y obtuvo un valor de 45.3 y se encontró en un excelente nivel.
  - La confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach que fue de 0.965, el cual afirma un alto grado de fiabilidad y está apto para aplicarse.

## 2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Posterior a la recopilación de información se procedió a realizar los siguientes procesos estadísticos:

### a. Hipótesis Estadística:

$H_0: \rho = 0$  La acción del director como líder guarda relación significativa con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.

$H_1: \rho \neq 0$  La acción del director como líder guarda relación significativa con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.

Donde:

$\rho$  : describe la relación entre la acción del líder directivo con el clima institucional.

b. La significatividad se realizó considerando en valor de  $\alpha = 5\% = 0.05$

c. La contratación de la posible solución se realizó a través del Coeficiente de Correlación de Spearman, además se usó la prueba de Shapiro-Wilk; ya que, los datos fueron menores a 50 y en la variable liderazgo del director inferior al 5% (p-valor=0.000<0.05); asimismo en la variable clima institucional fue inferior al 5% (p-valor=0.000<0.05), lo cual nos llevó a decidir que no existe una normal distribución, teniendo como evidencia lo siguiente:

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad*

Variables	Estadístico	Shapiro-Wilk		Decisión
		gl	Sig.	
Liderazgo del director	0.693	24	0.000	Rechaza $H_0$
Clima institucional	0.764	24	0.000	Rechaza $H_0$

Nota: Sig. > 0.05; normal

d. Se logró calcular el estadístico de Rho de Spearman, usando el siguiente principio:

$$\gamma_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

e. Asimismo, se realizó un análisis de dicho estadístico de prueba, a través de la siguiente escala:

**Tabla 8**

*Interpretación del coeficiente de correlación rho de Spearman*

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1.00
Correlación negativa muy alta	-0.90 a -0.99
Correlación negativa alta	-0.70 a -0.89
Correlación negativa moderada	-0.40 a -0.69
Correlación negativa baja	-0.20 a -0.39

Correlación negativa muy baja	24 -0.01 a -0.19
No existe correlación nula	0.00
Correlación positiva muy baja	0.01 a 0.19
Correlación positiva baja	0.20 a 0.39
Correlación positiva moderada	0.40 a 0.69
Correlación positiva alta	0.70 a 0.89
Correlación positiva muy alta	0.90 a 0.99
Correlación positiva grande y perfecta	1.00

Fuente: Johnson, R. (2003)

f. Se realizó la verificación de la posible alternativa de solución por medio del valor “p” y estadístico t-Student:

No se acepta la  $H_0$  si “p” presenta un valor menor al 5% ( $p < 0.05$ ); es decir se acepta la  $H_1$ .

Se acepta la  $H_0$ ; si “p” presentan un valor mayor al 5% ( $p > 0.05$ ).

g. También se usaron diversas pruebas estadísticas; dentro de las cuales están la media, la desviación estándar y el coeficiente de variación.

- Promedio: para hallar su valor de modo preciso se usó el siguiente principio matemático:

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i}{n}$$

Donde:

$\bar{x}$ : Media

$\sum x$ : Suma total de todos los puntos

n : Cantidad de la muestra.

- Dispersión relativa: permitió establecer la medida de la desviación de los datos en relación a la media.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

- Coeficiente de Variación: permitió observar de manera precisa y representándolos porcentualmente la homogeneidad o heterogeneidad d ellos grupos.

$$CV = \frac{s}{x} \times 100$$

h. Los hallazgos se plasmaron en figuras y tablas elaboradas en el programa SPSS, considerando ciertos principios estadísticos.

i. Se realizaron los análisis de datos respectivos en el Programa SPSS v25.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados

**Tabla 9**

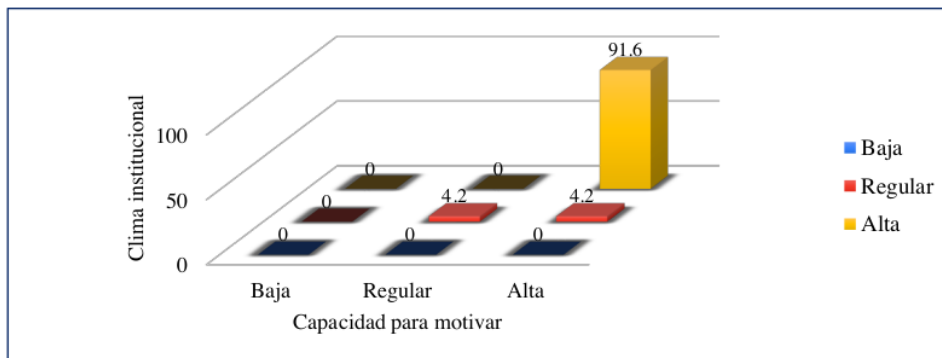
9

*Capacidad para motivar en el liderazgo del director y el clima institucional*

Capacidad para motivar (D1)	Clima institucional (V2)			Total
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]	
Baja [08-12]	-	-	-	-
Regular [13-18]	-	1 4,2%	1 4,2%	2 8,4%
Alta [19-24]	-	-	22 91,6%	22 91,6%
Total	-	1 4,2%	23 95,8%	24 100%
Estadísticas				
$\bar{X} \pm S$	D1:	22,7 ± 1,8	V2:	206,8 ± 12,0
CV%		8,1%		5,8%

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La tabla 9 muestra que el 91,6% de docentes y administrativos manifestaron que el liderazgo del director en la capacidad para motivar relacionando las recompensas con el desempeño fue alta y el 8,4% regular; el clima en la Institución Educativa N°00903 fue alta con el 95,8% y el 4,2% regular. Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 91,6% de docentes y administrativos manifestaron que las habilidades para liderar del director en la motivación y el clima institucional fue alta y el 4,2% fue regular; mientras que el 4,2% obtuvo regular puntaje en capacidad para motivar y alto puntaje en clima institucional. Figura 3. Las estadísticas afirman que la capacidad para motivar en promedio fue alta con 22,7 ± 1,8 puntos y bajo grado de variabilidad 8,1%; así mismo, el clima institucional en promedio fue alta con 206,8 ± 12,0 puntos y bajo grado de variabilidad 5,8%.



**Figura 3**

Capacidad para motivar y clima institucional - Tabla 8.

**Tabla 10***Prueba de hipótesis sobre la capacidad para motivar con el clima institucional*

	2	Capacidad para motivar	Clima Institucional
Capacidad para motivar	Coeficiente de correlación	1.000	0.310
	Sig. (bilateral)		0.140
	N	24	24
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	0.310	1.000
	Sig. (bilateral)	0.140	
	N	24	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar estadísticamente la primera posible alternativa, dio una correlación **positiva** **baja** ( $\gamma_s = 0,310$ ) con **p-valor=0,140** y **mayoral 5% (p>0.05)**, afirmando **que** la **capacidad para motivar** del director como líder **no guarda relación con el clima institucional** en la IE N° 00903, dado que sólo el 9.61% fue explicado por la variable capacidad para motivar y el 90.39% precisaron otros factores ajenos o que no concuerdan con el trabajo.

Estos resultados desarrollaron el primero objetivo específico, de **establecer la relación entre la capacidad para motivar del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N°00903**, en donde la relación fue positiva baja.

**Tabla 11***Retar el proceso en el liderazgo del director y el clima institucional*

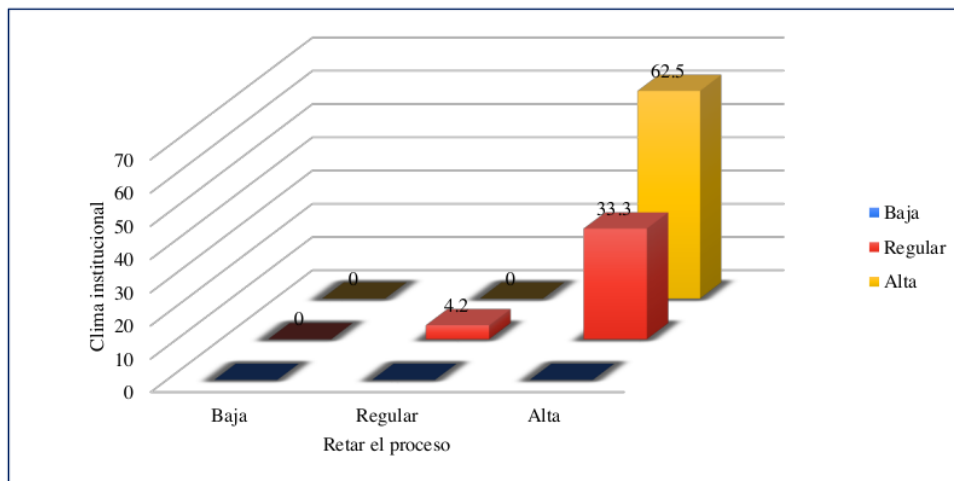
Retar el proceso (D2)	Clima institucional (V2)			Total
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]	
Baja [9-14]	-	-	-	-
Regular [15-20]	-	1 4,2%	8 33,3%	9 37,5%
Alta [21-27]	-	-	15 62,5%	15 62,5%
Total	-	1 4,2%	23 95,8%	24 100%
Estadísticas				
$\bar{X} \pm S$	D2:	21,5 ± 2,4	V2:	206,1 ± 12,0
CV%		11%		5,8%

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La **tabla 11** muestra que el **62,5%** de docentes y administrativos manifestaron que la forma de proceder del director como líder en el retar el proceso mediante **la búsqueda de oportunidades y la toma de riesgos** fue alta y el **37,5%** regular; el clima en la Institución Educativa N°00903 fue alta con el **95,8%** y el **4,2%** regular.

Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 62,5% de docentes y administrativos manifestaron que la capacidad de liderazgo del director para retar el proceso y el clima institucional fue alta y el 4,2% fue regular; mientras que el 33,3% obtuvo regular puntaje en retar el proceso y alto puntaje en clima institucional. Figura 4.

Las estadísticas afirman que la capacidad para retar el proceso en promedio fue alta con  $21,5 \pm 2,4$  puntos y baja variabilidad 11%; así mismo, el clima institucional obtuvo una puntuación alta de  $206,8 \pm 12,0$  y baja variabilidad de 5,8%.



**Figura 4**  
Retar el proceso y clima institucional - Tabla 9.

**Tabla 12**

*Prueba de hipótesis sobre el retar el proceso con el clima institucional*

	Retar el proceso	Clima Institucional
Retar el proceso	Coefficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.434*
	N	24
Clima Institucional	Coefficiente de correlación	0.434*
	Sig. (bilateral)	0.034
	N	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar la segunda posible solución específica, se obtuvo una correlación <sup>1</sup> positiva moderada ( $\gamma_s = 0,434$ ) y un p-valor=0.034 menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual precisa que el retar el proceso del accionar directivo como líder si hay relación significativa con el clima



institucional en IE N° 00903, dado que sólo el 18,84% fue explicado por la variable retar el proceso y el 81,16% fue descrito por otros factores no concebidos en este trabajo.

Estos resultados contrataron el propósito específico palteado, de <sup>4</sup> establecer la relación entre el retar el proceso de la acción del director como líder con el clima institucional en la IE N° 00903, se encontró una relación positiva moderada.

**Tabla 13**

<sup>9</sup> *Inspirar una visión compartida en el liderazgo del director y el clima institucional*

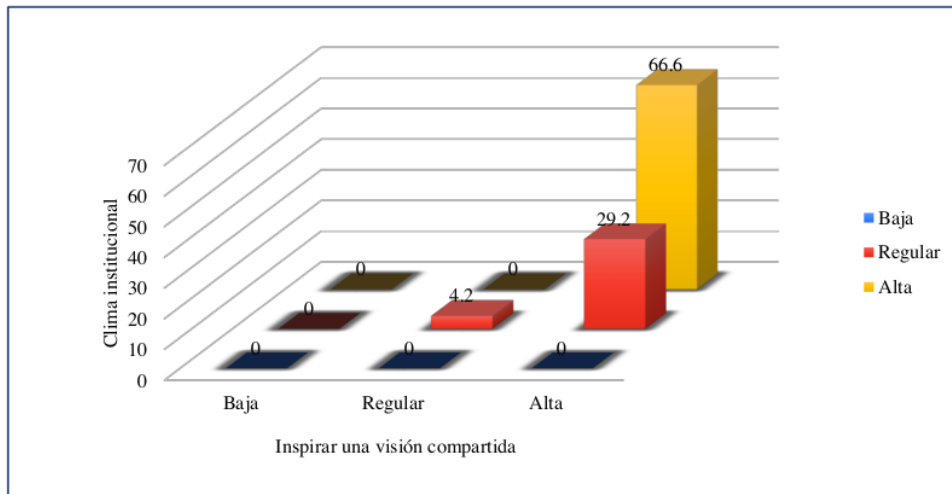
Inspirar una visión compartida (D3)	Clima institucional (V2)			Total
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]	
Baja [6-9]	-	-	-	-
Regular [10-13]	-	1 4,2%	7 29,2%	8 33,4%
Alta [14-18]	-	-	16 66,6%	16 66,6%
Total	-	1 4,2%	23 95,8%	24 100%
Estadísticas				
$\bar{X} \pm S$	D3:	14,4 ± 2,3	V2:	206,8 ± 12,0
CV%		16,2%		5,8%

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La tabla 13 muestra que el 66,6% de docentes y administrativos manifestaron que el liderazgo del director al inspirar una visión compartida en imagina escenarios futuros y atrae gente a metas comunes fue alta y el 33,4% regular; el clima en la Institución Educativa N°00903 fue alta con el 95,8% y el 4,2% regular.

Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 66,6% de docentes y administrativos manifestaron que la capacidad de liderazgo del director para inspirar una visión compartida y el clima institucional fue alta y el 4,2% fue regular; mientras que el 29,2% obtuvo regular puntaje en inspirar una visión compartida y alto puntaje en clima institucional. Figura 5.

Las estadísticas afirman que la capacidad para inspirar una visión compartida en promedio fue alta con 14,4 ± 2,3 puntos y bajo grado de variabilidad 16,2%; así mismo, el clima institucional en promedio fue alta con 206,8 ± 12,0 puntos y baja varianza de 5,8%.



**Figura 5**  
Inspirar una visión compartida y clima institucional - Tabla 10.

**Tabla 14**

*Prueba de hipótesis sobre el inspirar una visión compartida con el clima institucional*

	Inspirar una visión compartida	Clima Institucional
Inspirar una visión compartida	1 Coeficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.772
	N	24
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	0.062
	Sig. (bilateral)	0.772
	N	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar es estadígrafo de correlación para tercera posible alternativa de solución específica propuesta, arrojó como positiva muy baja ( $\gamma_s = 0,062$ ) con p-valor=0,772 y mayor al 5% ( $p > 0,05$ ), lo cual precisa que el *inspirar una visión compartida* desde la acción del director como líder <sup>4</sup> no guarda relación significativa con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, dado que sólo el 0,38% fue explicado por la variable inspirar una visión compartida y el 99,62% fue descrito por diversos motivos, razones o factores no considerados aquí en la indagación.

Estos resultados desarrollaron el tercer objetivo específico, de establecer la relación entre el *inspirar una visión compartida* del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, en donde la relación fue positiva muy baja.

**Tabla 15**  
*Capacidad para dejar actuar a los demás en el liderazgo del director y el clima institucional*

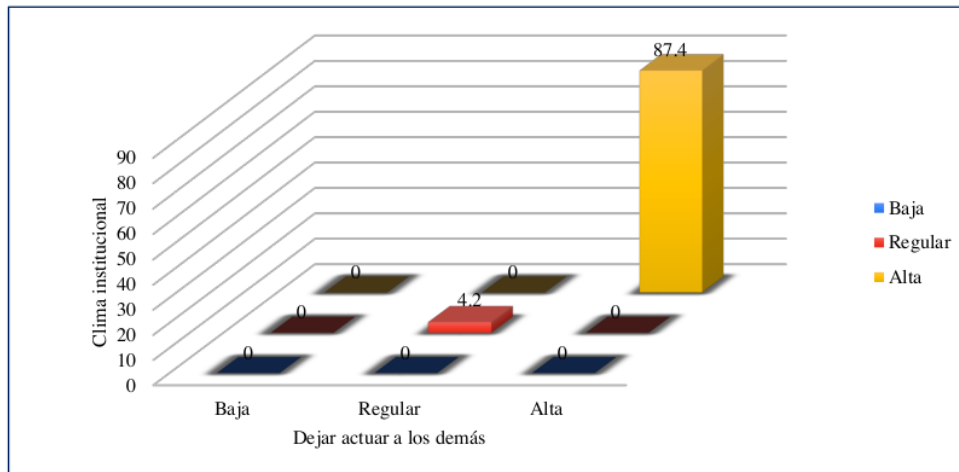
Capacidad para dejar actuar a los demás (D4)	Clima institucional (V2)				Total
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]		
Baja [12-19]	-	-	-	-	-
Regular [20-27]	-	1 4,2%	2 8,4%	3	12,6%
Alta [28-36]	-	-	21 87,4%	21	87,4%
Total	-	1 4,2%	23 95,8%	24	100%
Estadísticas					
$\bar{X} \pm S$	D4:	32,7 ± 3,5	V2:	206,8 ± 12,0	
CV%		10,8%		5,8%	

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La tabla 15 muestra que el 87,4% de docentes y administrativos manifestaron que el liderazgo del director al dejar actuar a los demás en promover objetivos compartidos y confianza mutua, como también el fortalecer a otros fue alta y el 12,6% regular; el clima en la Institución Educativa N°00903 fue alta con el 95,8% y el 4,2% regular.

Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 87,4% de docentes y administrativos manifestaron que la capacidad de liderazgo del director para dejar actuar a los demás y el clima institucional fue alta y el 4,2% fue regular; mientras que el 8,4% obtuvo regular puntaje para dejar actuar a los demás y alto puntaje en clima institucional. Figura 6.

Las estadísticas afirman que la capacidad para dejar actuar a los demás en promedio fue alta con 32,7 ± 3,5 puntos y baja variabilidad 10,8%; así mismo, el clima institucional fue alta con 206,8 ± 12,0 puntos y bajo grado de variabilidad 5,8%.



**Figura 6**

Dejar actuar a los demás y clima institucional - Tabla 4.

**Tabla 16**

*Prueba de hipótesis sobre la capacidad para dejar actuar a los demás con el clima institucional*

	Capacidad para dejar actuar a los demás	Clima Institucional
Capacidad para dejar actuar a los demás	Coeficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.255
	N	24
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	0.242
	Sig. (bilateral)	0.255
	N	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar estadísticamente la cuarta posible alternativa específica propuesta, arrojó una correlación positiva baja ( $\gamma_s = 0,242$ ) con p-valor=0,255 y mayor al 5% ( $p > 0,05$ ), lo cual afirma que la capacidad para dejar actuar a los demás desde la acción del directivo (líder) no guarda relación significativa con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, dado que sólo el 5,86% fue explicado por la variable capacidad para dejar actuar a los demás y el 94,14% fue descrito de manera detallada por otros factores que no han sido precisados en este trabajo.

Estos resultados desarrollaron el cuarto objetivo específico, de establecer la relación entre la capacidad para dejar actuar a los demás del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, se encontró una relación positiva baja.

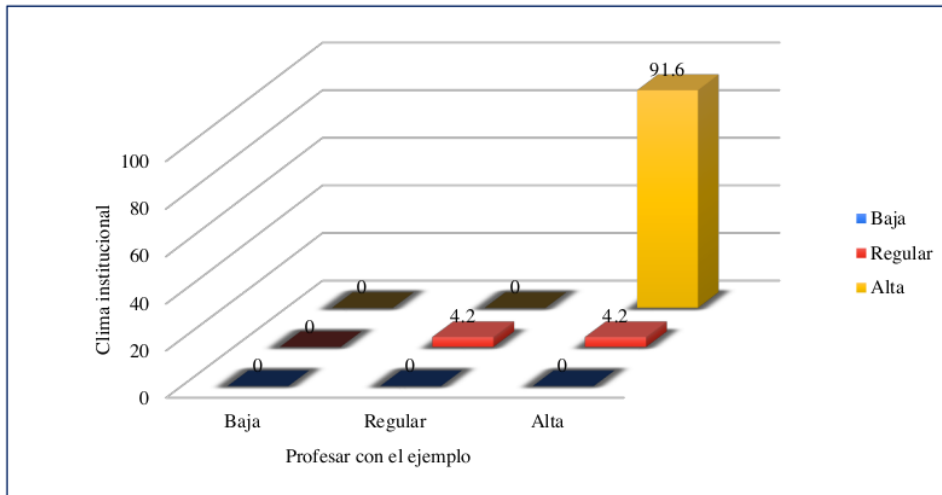
**Tabla 17**

*Profesar con el ejemplo en el liderazgo del director y el clima institucional*

Profesar con el ejemplo (D5)	Clima institucional (V2)			Total
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]	
Baja [3-4]	-	-	-	-
Regular [5-6]	-	-	1	4,2%
Alta [7-9]	-	1	22	91,6%
Total	-	1	23	95,8%
Estadísticas				
$\bar{X} \pm S$	D5:	8,6 ± 0,7	V2:	206,8 ± 12,0
CV%		8,4%		5,8%

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La tabla 17 muestra que el 95,8% de docentes y administrativos manifestaron que la capacidad de abordar sus funciones directivas como líder al profesar con el ejemplo fue alta y el 4,2% regular; el clima en la Institución Educativa N°00903 fue alta con el 95,8% y el 4,2% regular. Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 91,6% de docentes y administrativos manifestaron que la capacidad de liderazgo del director para profesar con el ejemplo y el clima institucional fue alta y el 4,2% fue regular; mientras que el 4,2% obtuvo regular puntaje para profesar con el ejemplo y alto puntaje en clima institucional. Figura 7. Las estadísticas afirman que la capacidad para profesar con el ejemplo obtuvo una puntuación promedio alta con  $8,6 \pm 0,7$  y variabilidad 8,4%; así mismo, el clima institucional también logró una puntuación alta con  $206,8 \pm 12,0$  y variabilidad de 5,8%.



**Figura 7**

Profesar con el ejemplo y clima institucional - Tabla 5.

**Tabla 18**

**Prueba de hipótesis sobre el profesar con el ejemplo con el clima institucional**

	Profesar con el ejemplo	Clima Institucional
Profesar con el ejemplo	Coeficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.276
	N	24
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	0.276
	Sig. (bilateral)	0.192
	N	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar el estadígrafo de la quinta posible alternativa de solución específica, arrojó una correlación positiva baja ( $\gamma_s = 0,276$ ) con  $p\text{-valor}=0,192$  mayor al 5% ( $p>0,05$ ), lo cual puntualiza que el profesar con el ejemplo con la acción del líder no se relaciona significativamente con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista, dado que sólo el 7,62% fue explicado por la variable profesar con el ejemplo y el 92,38% fue descrito y detallado por otros factores no tomados en cuenta en el presente trabajo.

Estos resultados desarrollaron el cuarto objetivo específico 4, de establecer la relación entre el *profesar con el ejemplo* del liderazgo del director con el clima institucional en la IE N° 00903, con relación positiva baja.

**Tabla 19**

**Liderazgo del director y clima institucional en la Institución Educativa N°00903**

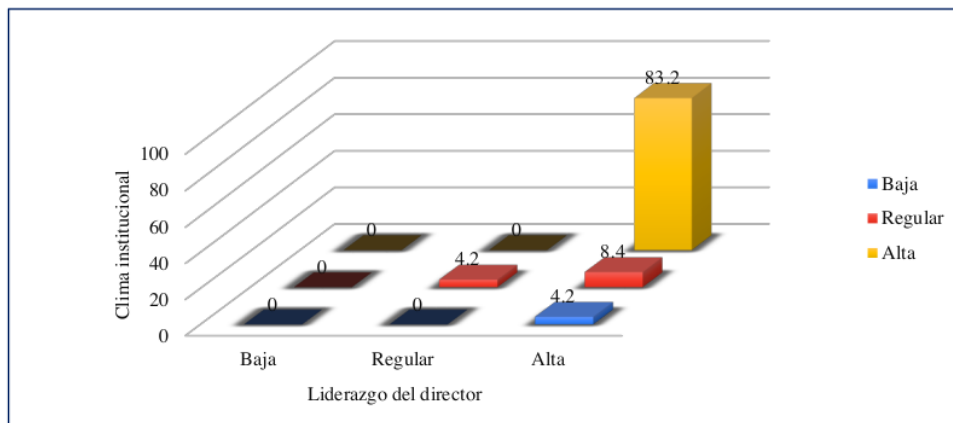
Liderazgo del director (V1)	Clima institucional (V2)				Total		
	Baja [72-119]	Regular [120-167]	Alta [168-216]				
Bajo [38-62]	-	-	1	4,2%	1	4,2%	
Regular [63-88]	-	1	4,2%	2	8,4%	3	12,6%
Alto [89-114]	-	-	20	83,2	20	83,2%	
Total	-	1	4,2%	23	95,8%	24	100%
Estadísticas							
$\bar{X} \pm S$	V1:	97,5%	12,4	V2:		206,8 ± 12,0	
CV%			12,7%			5,8%	

Fuente: Aplicación de cuestionarios, agosto-2021

La tabla 19 muestra que el 83,2% de docentes y administrativos manifestaron que el liderazgo del director fue alto, el 12,6% regular y el 4,2% bajo; el clima institucional en la IE N°00903 fue alta con el 95,8% y el 4,2% regular.

Respecto a la bidimensionalidad, vemos que el 83,2% de docentes y administrativos manifestaron que la forma de proceder del director como líder y el clima institucional fue alto y el 4,2% fue regular; mientras que el 4,2% obtuvo puntajes bajos en su acción directiva como líder y puntajes altos en clima institucional, y el 8,4% obtuvo puntajes regulares en liderazgo del director y puntajes altos en clima institucional. Figura 8.

Las estadísticas afirman que el liderazgo del director en promedio fue alto con  $97,5 \pm 12,4$  puntos y bajo grado de variabilidad 12,7%; así mismo, el clima institucional en promedio fue alta con  $206,8 \pm 12,0$  puntos y bajo grado de variabilidad 5,8%.



**Figura 8**  
Liderazgo del director y clima institucional - Tabla 6.

**Tabla 20**

Prueba de hipótesis sobre el liderazgo del director con el clima institucional

	Liderazgo del director	Clima Institucional
Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.341
	N	24
Clima Institucional	Coefficiente de correlación	0.203
	Sig. (bilateral)	0.341
	N	24

Fuente: Resultados obtenidos usando el software estadístico SPSSv.25.

Al corroborar la prueba de posible alternativa de solución general, se obtuvo un valor de correlación positiva baja ( $\gamma_s = 0,203$ ) y un p-valor=0,341 superior al 5% ( $p>0.05$ ), lo cual describe tácitamente que la acción del director como líder no guarda relación significativa alguna con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019, dado que sólo el 4,12% fue explicado por la primera variable y el 95,88% fue descrito desde otros horizontes y con otras dimensiones no precisadas.

Estos resultados desarrollaron el propósito general, establecer si existe relación entre la acción del directivo como líder con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019, en el que la relación fue positiva baja.



### 3.2. Discusión

- Los docentes y administrativos en la *capacidad para motivar que relaciona las recompensas con el desempeño en el liderazgo del director* manifestaron que el 91,6% están en un nivel alto y el 8,4% en regular, estos resultados son avalados por Ortiz (2018) y Navarrete (2019) cuando sostienen que el estilo de liderazgo del directivo es adecuado por las características del soporte, constante incentivos; acción íntegra, habilidades muy buenas en la planeación, simpatía, comprensión a los colaboradores y la forma de ejercer el cargo; con respecto al *clima institucional* dijeron que fue alto con 95,8% y regular con 4,2%. Sin embargo, el estadístico de correlación fue **positiva baja** con  $\gamma_s = 0,310$  y un **p-valor=0,140** mayor al 5% ( $p>0.05$ ), afirmando la no existencia de relación alguna, es decir, que la influencia en el clima institucional es afectada por otros factores distinto al liderazgo directivo. En *retar el proceso en el liderazgo del director mediante la búsqueda de oportunidades y la toma de riesgos* mencionaron que el 62,5% están en un nivel alto y el 37,5% en regular, estos datos respaldados por Navarrete (2019) al argumentar que el director *conduce participativamente en la planificación institucional y toma de decisiones*, pues el 51,67% están en nivel óptimo y el 20,00% en muy óptimo; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular. El valor de **rho de Spearman** fue **positiva moderada** con  $\gamma_s = 0,434$  y un **p-valor=0.034** inferior al 5% ( $p<0.05$ ), que señala la acción del director como líder y su implicancia directa con el clima institucional. En *inspirar una visión compartida en imagina escenarios futuros y atrae gente a metas comunes en el liderazgo del director* indicaron que el 66,6% presentan alto nivel y el 33,4% regular, hallazgos que coinciden o son similares a lo mencionado por Navarrete (2019) pues afirmó que el desempeño del director percibido por sus colaboradores, las dos quintas partes afirmaron que es deficiente, la tercera parte mencionaron que es eficiente y casi la tercera parte como muy eficiente. Asimismo respecto a la acción del director y su función en la forma de proceder a la planeación educativa; a cómo motiva las elecciones participativas de decisiones académicas y de interacción; al modo de abordar la viabilidad de los procesos para la calidad y los procesos burocráticos es *deficiente, eficiente y muy eficiente* el 28,33%, el 51,67% y el 20,00% ; el 46,67%, el 45,00% y el 8,33%; el 40,00%, el 28,33% y el 31,67%; el 21,67%, el 43,33% y el 35,00%; el 50,00%, el 21,67% y el 28,33% respectivamente. Según lo obtenido el 33,33% opinan que es desfavorable, el 31,67% como normal y el 35,00% mencionan que no es adecuado. Del mismo modo, es la dimensión de *comunicación, motivación, confianza y participación* mencionan que es desfavorable, normal y favorable el 35,00%, el 31,67% y

el 33,33%; el 35,00%, el 35,00% y el 30,00%; el 33,33%, el 30,00% y el 36,67%; el 8,33%, el 51,67% y el 40,00% respectivamente.

En la *capacidad para dejar actuar a los demás en promover objetivos compartidos y confianza mutua* como también *el fortalecer a otros en el liderazgo del director* señalaron que el 87,4% están en el nivel alto y el 12,6% en regular, estos resultados son corroborados por Molina y Ruíz (2017) quienes sostienen que las acciones del director como líder da lugar a una buena comunicación entre directivos, personal administrativo y maestros, pues genera nuevos espacios de interacción a través del intercambio y capacitación de tareas y obligaciones encargadas a cada miembro responsable; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular. Sin embargo, rho de Spearman arrojó cualitativamente como **positiva baja** con  $\gamma_s = 0,242$  y un p-valor=0,255 mayor al 5% ( $p > 0.05$ ), revelando **que** no hay relación alguna, esto quiere decir, que la influencia en el clima institucional es afectada por otros factores distintos al liderazgo directivo. Finalmente, en *profesar con el ejemplo en el liderazgo del director*, indicaron que el 95,8% están **en un nivel alto** y el 4,2% **en** regular; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular. Sin embargo, el estadístico de correlación arrojado fue positiva baja con  $\gamma_s = 0,276$ , así como p-valor=0,192 mayor al 5% ( $p > 0.05$ ), evidenciando que no hay relación alguna; más bien es influencia por otras razones.

Los maestros y personal dedicado a la administración mencionaron que la acción del director como líder en la IE N°00903 estuvo en un nivel alto con 83,2%, en regular con 12,6% y bajo con el 4,2%, estos resultados son confirmados por Vásquez (2019), Navarrete (2019), Merino y León (2018) y Gordillo (2018) al sustentar que la acción del director como líder natural se halló en niveles: regular, eficiente y muy eficiente; y en el *clima institucional* presentó un nivel alto con el 95,8% y regular con el 4,2%, datos que son confirmados en los estudios de Vásquez (2019) y Gordillo (2018) quienes afirman en sus estudios que la forma de relación entre miembros de una institución se encuentran en niveles moderado o regular y fuerte en un gran porcentaje. Los resultados se muestran favorables en la institución educativa, sin embargo, el valor de rho de Spearman fue **positiva baja** con  $\gamma_s = 0,203$  y un p-valor=0,341 mayor al 5% ( $p > 0.05$ ) afirmando **que no guarda relación**, es decir, que el liderazgo directivo no afecta al clima institucional. Estos hallazgos son análogos a Molina y Ruíz (2017), Alarcón (2017) porque sostienen que el directivo utiliza un liderazgo adecuado o bueno, pero no mejora el clima en la institución entre padres y profesores, asimismo, no desarrolla las actividades académico-educativas y dificulta realizar tareas en equipo. Por otro lado, Niebla e Ibarra (2017) y Gordillo (2018) plantean que el liderazgo directivo se

enfoca a establecer buenas relaciones, pero no genera un clima organizacional adecuado, y no es determinante en el clima organizacional favorable en el centro escolar, pues hay otros factores que la afectan, según Atencio (2019) la falta de liderazgo genera preocupaciones en el clima institucional por su dinamismo, un entorno complejo y seres humanos disconformes, ansiosos y desmotivados que necesitan cambiar sus perspectivas personales y profesionales a partir de programas de intervención.

## CONCLUSIONES

- La relación entre el liderazgo del director con el clima institucional en IE N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019 es positiva baja con  $\gamma_s = 0,203$  y un p-valor=0,341 mayor al 5% ( $p>0.05$ ), que indica que no existe relación significativa; a pesar que en el *liderazgo del director* obtuvo un nivel alto con el 83,2%, regular con el 12,6% y bajo con el 4,2%; en el *clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.
- La relación entre la *capacidad para motivar* del liderazgo del director con el clima institucional es positiva baja con  $\gamma_s = 0,310$ ; además con p-valor=0,140 mayor al 5% ( $p>0.05$ ), que señala que no existe relación significativa; a pesar que en la *capacidad para motivar*, el 91,6% declararon un nivel alto y el 8,4% regular; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.
- La relación entre el *retar el proceso* de la acción del director como líder con el clima institucional es positiva moderada con  $\gamma_s = 0,434$  y un p-valor=0,034 inferior al 5% ( $p<0.05$ ), que establece una relación significativa porque en el *retar el proceso*, el 62,5% revelaron que fue alto y el 37,5% regular; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.
- La relación entre el *inspirar una visión compartida* de la acción del director como líder con el clima institucional es positiva muy baja con  $\gamma_s = 0,062$  y un p-valor=0,772 superior al 5% ( $p>0.05$ ), que no muestra una relación significativa; a pesar que el 66,6% ostentaron que fue alto y el 33,4% regular; *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.
- La relación entre la *capacidad para dejar actuar a los demás* de la acción del director como líder con el clima institucional en la IE N° 00903, San Juan Bautista es positiva baja con  $\gamma_s = 0,242$  y un p-valor=0,255 superior al 5% ( $p>0.05$ ), que establece la no existencia de relación significativa; a pesar que el 87,4% manifestaron que fue alto y el 12,6% regular; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.
- La relación entre el *profesar con el ejemplo* de la acción del directivo como líder con el clima institucional es positiva baja con  $\gamma_s = 0,276$ ; tiene un p-valor=0,192 mayor al 5% ( $p>0.05$ ), que señala que no existe relación significativa; a pesar que el 95,8%

manifestaron que fue alto y el 4,2% regular; y *el clima institucional* fue alto con el 95,8% y el 4,2% regular.

## RECOMENDACIONES

- A los diversos indagadores científicos y profesionales que realicen estudios sobre el liderazgo en los cargos directivos y el clima institucional de las diversas entidades públicas y privadas.
- A los maestros y amantes de la sabiduría (investigadores) que se inmiscuyan un poco más en estudiar los factores o criterios de la función del directivo como líder; es decir en su capacidad para motivar, el retar el proceso, el inspirar una visión compartida, la capacidad para dejar actuar a los demás, el profesar con el ejemplo.
- A los académicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Rioja se les sugiere realizar investigaciones del liderazgo directivo de la jurisdicción, así como el clima organizacional para obtener una línea base de los diversos pasos administrativos que pone en práctica el directivo en las diversas instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J. (2017). *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017*. Tesis. Universidad Nacional San Agustín, Arequipa.
- Alonso, L. (2000). *Clima institucional*. Uruguay.
- Arteaga, V. (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional “A” del Perú*. Trujillo.
- Atencio, S. (2019). *El liderazgo y el clima institucional en la institución educativa del colegio nacional industrial N° 31 “Nuestra Señora del Carmen” San Juan Pampa – Pasco -2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Cerro de Pasco – Perú. [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1935/1/T026\\_09300786\\_M.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1935/1/T026_09300786_M.pdf)
- Bolívar (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chinchay, D. (2010). *Influencia del liderazgo del director y clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, 2008*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Iquitos, Loreto, Perú.
- Ccorimanya, D. (2015). *Motivación y su relación con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Davis y Newstrom (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Delgado, J. L. (2006). *Liderazgo y empowerment. Hacer que la organización se mueva*. Monere Busines, S. C. Secretaria de economía.
- Gallo, B. M. y Gallo, M. S. (2009). *Influencia del clima organizacional en la motivación del docente en la institución educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo-2007*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

- Gómez (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2. (2) (2002), pp. 61–77.
- Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa N° 15513 “Nuestra Señora de Guadalupe” Talara*. Universidad de Piura, Piura.
- Gordillo, E. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Franklin Roosevelt del distrito de Tiabaya, Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7175/EDMgolie.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Huerta, S. Y. (2004). *Las competencias del personal directivo y la función de liderazgo en las instituciones de educación básica*. México D. F.: Universidad Pedagógica Nacional.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567> (Consultado del 22 de octubre de 2018).
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Argentina: SECTIP (Secretaría de ciencia y tecnología e innovación productiva de la Nación – Universidad de Buenos Aires).
- Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), V. 4, N° 4e.
- Mendoza, A.H. (2011). *Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial dela Red N° 9-Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de educación. Lima, Perú. Tesis de Maestría.
- Merino, M. y León, T. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de la Institución educativa Pública “Huanta”. Ayacucho – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32985/merino\\_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32985/merino_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Ministerio de Educación (2010). *Gestión del talento humano para el cambio*. Módulo 1. Moquegua: Dirección Regional de Educación de Moquegua.
- Molina, J. y Ruíz, V. (2017). *El liderazgo directivo en el clima organizacional. Guía de administración educativa con enfoque en roles y funciones*. (Tesis). Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25371/1/Molina%20-%20Ruiz.pdf>
- Murillo, P. y Becerra, S. (2009). *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales»*. Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 350. Septiembre-diciembre, pp. 375-399.
- Navarrete, L. (2019). *El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N°7062 en S.J.M.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima-Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26710/Navarrete\\_PLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26710/Navarrete_PLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Niebla, S. y Ibarra, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE*, Vol. 9, No. 17. Julio-diciembre. [http://praxisinvestigativa.mx/assets/17\\_4\\_liderazgo.pdf](http://praxisinvestigativa.mx/assets/17_4_liderazgo.pdf)
- Ortiz, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio El Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>
- Ramírez, S. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional de la IE “Victor Antonio Herrera Delgado” de Tacabamba*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29112/Ramirez\\_MS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29112/Ramirez_MS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. *Revista Educación en Valores*. Vol. 1 N° 25, enero – junio, pp. 3-18
- Sánchez, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. *Revista Psicothema*. Vol. 12, n° 3, pp. 435-439. España: Universidad de Granada.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial INIDE.

- Soto, Y. (2019). *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar*. Durango, Dgo. México. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/LiderazgoDirectivo.pdf>
- Vásquez, J. (2019). *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 El Ahijadero, Bambamarca – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca – Perú. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3278/EL%20LIDERAZGO%20ODOCENTE%20Y%20DIRECTIVO%20EN%20RELACI%C3%93N%20CON%20EL%20CLIMA%20INSTITUCIONAL%20EN%20LA%20INSTITUCI%C3%93N%20EDUCATI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
**MATRIZ DE INVESTIGACIÓN**

Problema	Justificación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>General:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019?</p> <p><b>Específicos:</b> ¿Qué relación existe entre la capacidad para motivar del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista?</p> <p>¿Qué relación existe entre el retar el proceso del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista?</p> <p>¿Qué relación existe entre el inspirar una visión compartida del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista?</p> <p>¿Qué relación existe entre la capacidad para dejar actuar a los demás del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista?</p> <p>¿Qué relación existe entre el profesar con el ejemplo del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista?</p>	<p>La investigación se justifica porque: <i>Conveniente</i> porque se investigó el liderazgo del director y el clima organizacional en la institución educativa San Juan Bautista que son inherentes a la gestión y son componentes principales en los procesos de la gestión institucional. En ese sentido, se analizó si existe relación entre las dos variables o no. <i>Relevante socialmente</i> porque los resultados que se obtuvieron de la investigación beneficiarían de modo directo a los docentes de la institución educativa para que analicen sus modos de gestión. <i>Valor teórico</i> porque la investigación se encontraron resultados que aportan al desarrollo teórico del liderazgo directivo y clima organizacional. <i>Utilidad metodológica</i> porque en el proceso de investigación se diseñó instrumentos que recabaron información sobre el liderazgo del director y el clima organizacional. <i>Implicancias prácticas</i> porque la investigación generó estudios que pudieran contribuir como otros factores influyen al liderazgo directivo y el clima institucional.</p>	<p><b>General:</b> Determinar la relación entre el liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Específicos:</b> -Establecer la relación entre la capacidad para motivar del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. -Establecer la relación entre el retar el proceso del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. -Establecer la relación entre el inspirar una visión compartida del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. -Establecer la relación entre la capacidad para dejar actuar a los demás del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. -Establecer la relación entre el profesar con el ejemplo del liderazgo del director con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El liderazgo del director se relaciona significativamente con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b> - La capacidad para motivar del liderazgo del director se relaciona significativamente con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. - El retar el proceso del liderazgo del director se relaciona significativamente con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. - El inspirar una visión compartida del liderazgo del director se relaciona significativamente con la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista. - El profesar con el ejemplo del liderazgo del director se relaciona significativamente con el clima institucional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista.</p>	<p><b>V1:</b> Liderazgo del director.</p> <p><b>V2:</b> Clima institucional.</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> La investigación es no aplicada.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> La investigación se realizará con el diseño descriptivo correlacional, cuyo diagrama es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     X --&gt; M     M --&gt; Y     X --&gt; Y           </pre> </div> <p>Donde: M = Representa a la muestra. X = Liderazgo directivo. Y = Clima organizacional. R = Relación entre variables.</p> <p><b>Población - muestra</b> La población está conformada por 20 personas: 16 docentes y 4 administrativos.</p> <p><b>Técnica de Recolección de Datos:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b> Encuesta de liderazgo del director y clima organizacional en la institución educativa N° 00903, San Juan Bautista.</p>

## Anexo 2

## CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Condición: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo laboral: \_\_\_\_\_  
 Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recoger información acerca del liderazgo direccional en las instituciones educativas del distrito de Rioja

**Instrucción:** Marque con una X en los paréntesis que crea conveniente.

	Nunca	A veces	Siempre
<b>Capacidad para motivar</b>			
1. El director es creativo acerca de las recompensas y reconocimientos	( )	( )	( )
2. El director otorga personalmente los reconocimientos	( )	( )	( )
3. El director hace público los reconocimientos	( )	( )	( )
4. El director diseña un sistema de recompensas participativamente	( )	( )	( )
5. El director diseña un sistema de reconocimientos participativamente	( )	( )	( )
6. El director provee retroalimentación en el camino hasta el final	( )	( )	( )
7. El director busca docentes quienes estén haciendo bien las cosas	( )	( )	( )
8. El director asigna retos a los docentes	( )	( )	( )
<b>Retar el proceso</b>			
9. El director cuestiona el status quo	( )	( )	( )
10. El director asigna docentes a buscar oportunidades	( )	( )	( )
11. El director adiciona emoción y diversión al trabajo de cada persona	( )	( )	( )
12. El director no dice ni aceptar un sí porque la jerarquía lo manda, dilo y acéptalo porque la razón lo dicta	( )	( )	( )
13. El director hace que otros se sientan seguros, experimentando	( )	( )	( )
14. El director trabaja con ideas que inicialmente suenen extrañas	( )	( )	( )
15. El director analiza cada falla, así como cada éxito	( )	( )	( )
16. El director alienta la posibilidad de pensar	( )	( )	( )
17. El director maximiza las oportunidades de elección	( )	( )	( )
<b>Inspirar una visión compartida</b>			
18. El director determina qué quieres	( )	( )	( )
19. El director escribe un artículo acerca de cómo has hecho la diferencia	( )	( )	( )
20. El director escribe una visión corta de tu institución	( )	( )	( )
21. El director encuentra algo común entre las diferencias	( )	( )	( )
22. El director desarrolla tus competencias interpersonales	( )	( )	( )
23. El director utiliza a la comunicación como elemento importante	( )	( )	( )
<b>Capacidad para dejar actuar a los demás</b>			
24. El director dice siempre nosotros cuando emprende una acción	( )	( )	( )
25. El director incrementa las interacciones	( )	( )	( )
26. El director permite la toma de decisiones de tus colaboradores	( )	( )	( )
27. El director permite a los docentes sean dueños y responsables de su puesto	( )	( )	( )
28. El director da confianza	( )	( )	( )
29. El director se pone en servicio de otros	( )	( )	( )
30. El director cree en otros	( )	( )	( )
31. El director muestra sensibilidad por los otros	( )	( )	( )
32. El director provee rango de elección a la gente	( )	( )	( )
33. El director desarrolla competencias entre la gente	( )	( )	( )
34. El director asigna tareas críticas	( )	( )	( )
35. El director ofrece apoyo visible	( )	( )	( )
<b>Profesar con el ejemplo</b>			
36. El director demuestra que las acciones suenan más fuertes que las palabras	( )	( )	( )
37. El director unifica criterios: valores compartidos, hacen la diferencia	( )	( )	( )
38. El director da oportunidad para enseñar en los incidentes críticos	( )	( )	( )

### Ficha técnica del cuestionario sobre el liderazgo del director

**Nombre del instrumento:**

Encuesta sobre el liderazgo del director en la institución educativa.

**Autor:**

Armando Omar Villacorta Mori.

**Expertos que validaron:**

**Objetivo:** Conocer el liderazgo del director en la institución educativa.

**Dimensiones:**

Dimensiones	Ítemes	Total
Capacidad para motivar	1,2,3,4,5,6,7,8	8
Retar el proceso	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	9
Inspirar una visión compartida	18,19, 20, 21, 22, 23	6
Capacidad para dejar actuar a los demás	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	12
Profesar con el ejemplo	36, 37, 38	3
<b>Total de ítemes</b>		<b>38</b>

**Baremos:**

Dimensiones	Peso por ítem	Total	Escala de valoración
Capacidad para motivar	3	24	17 – 24 Alto nivel de motivación
			8 – 16 Regular nivel de motivación
			1 – 7 Bajo nivel de motivación
Retar el proceso	3	27	19 – 27 Alto nivel de proceso para asumir retos
			10 – 18 Regular nivel de proceso para asumir retos
			1 – 9 Bajo nivel de proceso para asumir retos
Inspirar una visión compartida	3	18	13 – 18 Alto nivel de inspiración para una visión compartida
			7 – 12 Regular nivel de inspiración para una visión compartida
			1 - 6 Bajo nivel de inspiración para una visión compartida
Capacidad para dejar actuar a los demás	3	36	25 - 36 Alto nivel de deseo de dejar actuar a los demás
			13 – 24 Regular nivel de deseo de dejar actuar a los demás
			1 – 12 Bajo nivel de deseo de dejar actuar a los demás
Profesar con el ejemplo	3	9	7 – 9 Alto nivel para profesar con el ejemplo
			4 – 6 Regular nivel para profesar con el ejemplo
			1 – 3 Bajo nivel para profesar con el ejemplo

**Materiales.**

Lápiz, hojas, borrador.

**Tiempo:**

20 minutos.

## Anexo 3

## CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL

Condición: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo laboral: \_\_\_\_\_  
 Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recoger información acerca del clima institucional en las instituciones educativas del distrito de Rioja

**Instrucción:** Marque con una X en los paréntesis que crea conveniente.

	Nunca	A veces	Siempre
<b>Valores institucionales</b>			
1. El director demuestra compromiso con los valores institucionales	( )	( )	( )
2. Los docentes demuestran compromiso con los valores institucionales	( )	( )	( )
3. Los administrativos demuestran compromiso con los valores institucionales	( )	( )	( )
4. El director promueve la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela	( )	( )	( )
5. Los docentes promueven la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela	( )	( )	( )
6. Los administrativos promueven la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela	( )	( )	( )
7. El director promueve un clima de igualdad de oportunidades	( )	( )	( )
8. Los docentes promueven un clima de igualdad de oportunidades	( )	( )	( )
9. Los administrativos promueven un clima de igualdad de oportunidades	( )	( )	( )
10. El director promueve una cultura organizacional en la que el personal docente reconoce y asume responsabilidad	( )	( )	( )
11. Los docentes promueven una cultura organizacional en la que el personal docente reconoce y asume responsabilidad	( )	( )	( )
12. Los administrativos promueven una cultura organizacional en la que el personal docente reconoce y asume responsabilidad	( )	( )	( )
13. El director asegura que cada una de las unidades, grupos de trabajo y / o individuos adopten acciones que permitan alcanzar las metas	( )	( )	( )
14. Los docentes aseguran que cada una de las unidades, grupos de trabajo y / o individuos adopten acciones que permitan alcanzar las metas	( )	( )	( )
15. Los administrativos aseguran que cada una de las unidades, grupos de trabajo y / o individuos adopten acciones que permitan alcanzar las metas	( )	( )	( )
<b>Colaboración</b>			
16. El director estimula la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes	( )	( )	( )
17. Los docentes estimulan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes	( )	( )	( )
18. Los administrativos estimulan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes	( )	( )	( )
19. El director desarrolla y mantiene relaciones de colaboración con los padres y apoderados	( )	( )	( )
20. El director desarrolla y mantiene relaciones de comunicación con los padres y apoderados	( )	( )	( )
21. Los docentes desarrollan y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados	( )	( )	( )
22. Los docentes desarrollan y mantiene relaciones de colaboración con los padres y apoderados	( )	( )	( )
23. Los administrativos desarrollan y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados	( )	( )	( )
24. Los administrativos desarrollan y mantiene relaciones de comunicación con los padres y apoderados	( )	( )	( )



25. El director desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	( )	( )	( )
26. Los docentes desarrollan y mantienen redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	( )	( )	( )
27. Los administrativos desarrollan y mantienen redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	( )	( )	( )
28. El director evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento	( )	( )	( )
29. Los docentes evalúan permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento	( )	( )	( )
30. Los administrativos evalúan permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento	( )	( )	( )

#### Articulación del proyecto educativo con su entorno

31. El director conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa	( )	( )	( )
32. Los docentes conocen a sus estudiantes y su realidad socioeducativa	( )	( )	( )
33. Los administrativos conocen a sus estudiantes y su realidad socioeducativa	( )	( )	( )
34. El director incorpora la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos	( )	( )	( )
35. Los docentes incorporan la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos	( )	( )	( )
36. Los administrativos incorporan la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos	( )	( )	( )
37. El director considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo	( )	( )	( )
38. Los docentes consideran el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo	( )	( )	( )
39. Los administrativos consideran el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo	( )	( )	( )
40. El director conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar	( )	( )	( )
41. Los docentes conocen y comprenden las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar	( )	( )	( )
42. Los administrativos conocen y comprenden las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar	( )	( )	( )
43. El director diseña actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad	( )	( )	( )
44. Los docentes diseñan actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad	( )	( )	( )
45. Los administrativos diseñan actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad	( )	( )	( )

#### Relación con instituciones de su comunidad

46. El director gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad	( )	( )	( )
47. Los docentes gestionan la organización escolar como una parte integral de la comunidad	( )	( )	( )
48. Los administrativos gestionan la organización escolar como una parte integral de la comunidad	( )	( )	( )
49. El director construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia de establecimiento	( )	( )	( )
50. Los docentes construyen relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia de establecimiento	( )	( )	( )
51. Los administrativos construyen relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia de establecimiento	( )	( )	( )
52. El director involucra a la institución con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco	( )	( )	( )
53. Los docentes involucran a la institución con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco	( )	( )	( )
54. Los administrativos involucran a la institución con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco	( )	( )	( )

55. El director se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral	( )	( )	( )
56. Los docentes se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral	( )	( )	( )
57. Los administrativos se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral	( )	( )	( )

**Comunicación**

58. El director informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de la institución	( )	( )	( )
59. Los docentes informan regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de la institución	( )	( )	( )
60. Los administrativos informan regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de la institución	( )	( )	( )
61. El director informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes	( )	( )	( )
62. Los docentes informan regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes	( )	( )	( )
63. Los administrativos informan regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes	( )	( )	( )
64. El director establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos	( )	( )	( )
65. Los docentes establecen un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos	( )	( )	( )
66. Los administrativos establecen un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos	( )	( )	( )
67. El director informa sistemáticamente a la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo	( )	( )	( )
68. Los docentes informan sistemáticamente a la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo	( )	( )	( )
69. Los administrativos informan sistemáticamente a la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo	( )	( )	( )
70. El director trabaja cooperativamente con la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local para potenciar el proyecto educativo	( )	( )	( )
71. Los docentes trabajan cooperativamente con la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local para potenciar el proyecto educativo	( )	( )	( )
72. Los administrativos trabajan cooperativamente con la dirección regional de educación y/o unidades de gestión local para potenciar el proyecto educativo	( )	( )	( )

### Ficha técnica del cuestionario sobre el clima institucional

**Nombre del instrumento:**

Encuesta sobre el clima institucional en la institución educativa

**Autores:**

Armando Omar Villacorta Mori

**Expertos que validaron:**

**Objetivo:** Conocer el liderazgo direccional en la institución educativa.

**Dimensiones:**

Dimensiones	Ítems	Total
Valores institucionales	1,2,3,4,5,6,7,8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,	15
Colaboración	16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,	15
Articulación del proyecto educativo con su entorno	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, , 44, 45	15
Relación con instituciones y comunidad	46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57	12
Comunicación	58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72	15
<b>Total de ítems</b>		<b>72</b>

**Baremos:**

Dimensiones	Peso por ítem	Total	Escala de valoración	
Valores institucionales	3	45	31 – 45	Alta muestra de valores institucionales.
			15 – 30	Regular muestra de valores institucionales.
			1 – 14	Baja muestra de valores institucionales.
Colaboración	3	45	31 – 45	Alto nivel de colaboración.
			15 – 30	Regular nivel de colaboración.
			1 – 14	Bajo nivel de colaboración.
Articulación del proyecto educativo con su entorno	3	30	31 – 45	Alto nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
			15 – 30	Regular nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
			1 – 14	Bajo nivel de articulación del proyecto educativo con su entorno.
Relación con instituciones y comunidad	3	24	25 – 36	Alto nivel de relación con instituciones y comunidad
			12 – 24	Regular nivel de relación con instituciones y comunidad
			1 – 11	Bajo nivel de relación con instituciones y comunidad
Comunicación	3	30	31 – 45	Alto nivel de comunicación
			15 – 30	Regular nivel de comunicación
			1 – 14	Bajo nivel de comunicación

**Materiales.**

Lápiz, hojas, borrador.

**Tiempo:**

30 minutos.

**Anexo 4****VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
(JUICIO DE EXPERTO)****Criterios:**

Validez del contenido, mediante la *claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia coherencia, metodología y pertinencia.*

**Instrucciones:**

En las columnas indicar con una (X) la opción seleccionada de acuerdo a las escalas:

*Deficiente* : 0 – 20.

*Regular* : 21 – 40.

*Buena* : 41 – 60.

*Muy buena* : 61 – 80.

*Excelente* : 81 – 100.

Cada escala con los criterios, que evalúa a las variables e indicadores de la investigación, así mismo indique la opinión de aplicabilidad del instrumento.

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : *Yeni Yanina Sanchez Bauturen*  
 Institución donde labora : *IE.I 314 Puquecha*  
 Especialidad : *Educación Inicial*  
 Instrumento de evaluación : *Cuestionario sobre el liderazgo del director*  
 Autor (es) del instrumento (s) : *Bach. Armando Omar Villacorta Mori*

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	Excelente (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Liderazgo del director</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Liderazgo del director</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Liderazgo del director</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Liderazgo del director</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
SUB TOTAL					20	25
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<i>45</i>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 28 de Octubre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 45



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : *Esther Chuquibala Mas*  
 Institución donde labora : *Nº 00536 - Manuel Segundo Del Aguila Velazquez*  
 Especialidad : *Primaria*  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre el liderazgo del director  
 Autor (es) del instrumento (s) : Bach. Armando Omar Villacorta Mori

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales			X		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Liderazgo del director</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Liderazgo del director</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Liderazgo del director</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Liderazgo del director</b> .				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
SUB TOTAL				3	16	25
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 12 de noviembre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

44

  
 Lic. Esther Chuquibala Mas  
 M. SC. EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
 EN PSICOPEDAGOGÍA  
 CPPPE. 2348417286

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : *Noé Daniel Valdéz Revilla*  
 Institución donde labora : *IE. 00925*  
 Especialidad : *Primaria*  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre el liderazgo del director  
 Autor (es) del instrumento (s) : Bach. Armando Omar Villacorta Mori

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Aceptable (3)	Buena (4)	Excelente (5)		
CRITERIOS		INDICADORES				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Liderazgo del director</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Liderazgo del director</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Liderazgo del director</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Liderazgo del director</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
SUB TOTAL					20	25
PUNTAJE TOTAL					45	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 05 de noviembre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 45





**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : Yeri Yanina Sanchez Barturen  
 Institución donde labora : I.E.I 314 RUPACUCHA  
 Especialidad : Educación Inicial  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre el clima institucional  
 Autor (es) del instrumento (s) : Bach. Armando Omar Villacorta Mori

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Acceptable (3)	Buena (4)	Excelente (5)	
CRITERIOS	INDICADORES				
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Clima institucional</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima institucional</b> .				
ORGANIZACIÓN	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Clima institucional</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Clima institucional</b> .				
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.				
SUB TOTAL				16	30
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 28 de Octubre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 46



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SAN MARTÍN  
 UGEL RIOJA  
 Mg. Yeri Yanina Sánchez Barturen  
 DIRECTORA  
 C. M. N° 1041547.330

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : *Esther Chuquibala Mas*  
 Institución donde labora : *U2 00536 - Manuel Segundo Del Aguila Velazco*  
 Especialidad : *Primaria*  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre el clima institucional  
 Autor (es) del instrumento (s) : Bach. Armando Omar Villacorta Mori

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Aceptable (3)	Buena (4)	Excelente (5)	
CRITERIOS	INDICADORES				
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales			X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Clima institucional</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.		X		
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima institucional</b> .			X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Clima institucional</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.			X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Clima institucional</b> .				X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.			X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X
SUB TOTAL					
PUNTAJE TOTAL					

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 12 de noviembre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

44

  
 Lic. Esther Chuquibala Mas  
 M. SC. EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
 EN PSICOPEAGOGÍA  
 CPPE. 2340417205

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)**

**DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos del experto : *Noé Daniel Valdéz Revilla*  
 Institución donde labora : *I.E. 00925*  
 Especialidad : *Primaria.*  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre el clima institucional  
 Autor (es) del instrumento (s) : Bach. Armando Omar Villacorta Mori

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Clima institucional</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima institucional.</b>					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Clima institucional</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Clima institucional.</b>					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
SUB TOTAL					16	30
PUNTAJE TOTAL					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Instrumento apto para ser aplicado.

Rioja, 05 de noviembre del 2019.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 46



## Anexo 5

## PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

## Confiabilidad del cuestionario liderazgo del director

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,847	38

## Alfa de Cronbach de cada ítem

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	98.00	54.000	0.287	0.845
VAR00002	98.10	54.544	0.114	0.848
VAR00003	97.90	55.433	0.000	0.848
VAR00004	98.10	52.767	0.406	0.842
VAR00005	98.10	52.767	0.406	0.842
VAR00006	98.00	54.222	0.239	0.846
VAR00007	98.40	55.600	-0.063	0.858
VAR00008	98.00	54.222	0.239	0.846
VAR00009	98.90	48.989	0.506	0.838
VAR00010	98.30	49.567	0.770	0.832
VAR00011	98.20	49.733	0.802	0.832
VAR00012	99.30	56.233	-0.123	0.859
VAR00013	98.20	51.067	0.599	0.837
VAR00014	99.10	54.322	0.042	0.856
VAR00015	98.10	52.767	0.406	0.842
VAR00016	98.00	54.222	0.239	0.846
VAR00017	98.10	52.767	0.406	0.842
VAR00018	98.90	51.433	0.285	0.847
VAR00019	98.70	51.122	0.327	0.845
VAR00020	98.30	51.122	0.548	0.838
VAR00021	98.30	48.456	0.667	0.832
VAR00022	98.50	51.611	0.332	0.844
VAR00023	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00024	98.20	52.844	0.335	0.844
VAR00025	98.10	50.989	0.709	0.836
VAR00026	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00027	98.10	50.989	0.709	0.836
VAR00028	98.10	52.767	0.406	0.842
VAR00029	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00030	98.40	56.933	-0.224	0.858
VAR00031	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00032	98.30	52.900	0.201	0.849
VAR00033	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00034	98.30	51.122	0.548	0.838
VAR00035	98.00	52.444	0.631	0.840
VAR00036	98.30	56.678	-0.194	0.857
VAR00037	98.00	54.222	0.239	0.846
VAR00038	98.00	54.222	0.239	0.846

La confiabilidad fue mediante la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right)$$

$$r = 0,847$$

Donde:

$S_i$ : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S_i^2$ : varianza poblacional de los ítems.

$n$ : N° de docentes y administrativos que participaron en la muestra piloto.

#### Confiabilidad del cuestionario clima institucional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	72

#### Alfa de Cronbach de cada ítem

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	199.90	246.100	0.635	0.964
VAR00002	199.90	246.100	0.635	0.964
VAR00003	199.90	246.100	0.635	0.964
VAR00004	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00005	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00006	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00007	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00008	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00009	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00010	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00011	199.90	249.433	0.380	0.965
VAR00012	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00013	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00014	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00015	200.00	249.556	0.320	0.965
VAR00016	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00017	199.80	256.844	-0.224	0.966
VAR00018	200.10	243.656	0.483	0.965
VAR00019	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00020	199.70	254.678	0.000	0.965

VAR00021	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00022	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00023	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00024	199.80	250.844	0.373	0.965
VAR00025	199.80	254.178	0.040	0.966
VAR00026	199.80	254.178	0.040	0.966
VAR00027	200.10	242.322	0.752	0.964
VAR00028	199.90	246.100	0.635	0.964
VAR00029	199.80	254.178	0.040	0.966
VAR00030	200.00	242.222	0.813	0.964
VAR00031	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00032	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00033	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00034	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00035	199.90	246.767	0.584	0.964
VAR00036	200.00	242.889	0.767	0.964
VAR00037	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00038	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00039	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00040	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00041	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00042	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00043	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00044	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00045	200.20	242.622	0.525	0.965
VAR00046	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00047	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00048	200.10	242.322	0.752	0.964
VAR00049	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00050	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00051	200.00	242.222	0.813	0.964
VAR00052	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00053	200.00	251.111	0.145	0.966
VAR00054	200.00	244.889	0.632	0.964
VAR00055	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00056	200.10	247.656	0.297	0.966
VAR00057	200.10	245.211	0.569	0.965
VAR00058	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00059	199.70	254.678	0.000	0.965
VAR00060	200.20	241.733	0.566	0.965
VAR00061	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00062	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00063	200.30	241.122	0.602	0.965
VAR00064	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00065	199.90	242.767	0.893	0.964
VAR00066	200.20	238.622	0.712	0.964
VAR00067	199.80	255.067	-0.048	0.966
VAR00068	200.10	239.433	0.682	0.964
VAR00069	200.30	238.900	0.707	0.964
VAR00070	199.80	246.622	0.801	0.964
VAR00071	200.00	243.111	0.752	0.964
VAR00072	200.30	238.900	0.707	0.964

La confiabilidad fue mediante la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

$$r = 0,965$$

Donde:

$S_i$  : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S_i^2$  : varianza poblacional de los ítems.

n : N° de docentes y administrativos que participaron en la muestra piloto.

**Anexo 6**  
**NÓMINA DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 00903**

NIVEL INICIAL				
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	ESPECIALIDAD DE TÍTULO
1	OLLAGUEZ DÍAZ, María Elena	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN INICIAL
2	VILLACORTA VILLACORTA, Florita	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
3	CHECA AGUILAR, Kelly	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN INICIAL
4	VASQUEZ DEL CASTILLO, Gloria Virginia	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN INICIAL
5	AGUILAR OBLITAS, Cintia Noemi	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN INICIAL
6	PÉREZ BECERRA, Raquel	AUXILIAR	CONTRATADA	EDUCACIÓN INICIAL
NIVEL PRIMARIA				
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	ESPECIALIDAD DE TÍTULO
1	MELLÁN CARBAJAL, Leyla	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
2	MONTOYA VASQUEZ, Carmela	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
3	GOYOCHEA PAREDES, Marina	DOCENTE	NOMBRADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
4	MUNDACA PEREZ, Leni	DOCENTE	CONTRATADO	EDUCACIÓN PRIMARIA
5	GUEVARA CHUECHA, Gloria	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
6	FARRO MONTEZA, Nelvi	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
7	PALOMINO VIGO, Eva Etelvina	DOCENTE	NOMBRADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
8	JIMENEZ GUEVARA, Milagros	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
9	MESTANZA PILCO, Miguel Antonio	DOCENTE	CONTRATADO	EDUCACIÓN PRIMARIA
10	GARCÍA BOCANEGRA, Zadith	DOCENTE	CONTRATADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
11	MORI ASPAJO, Percy	DOCENTE	CONTRATADO	EDUCACIÓN PRIMARIA
12	RAMOS TELLO, Arnulfo	DOCENTE	CONTRATADO	EDUCACIÓN PRIMARIA
13	VENTURA POQUIOMA, Jairo	DOCENTE EDUC. FIS.	CONTRATADO	EDUCACIÓN PRIMARIA
14	CIEZA CUBAS, Abner	DOCENTE EDUC. FIS.	CONTRATADO	CC.NN.
ADMINISTRATIVOS PRIMARIA				
15	PACHAMORA VALLEJOS, Marianeli	SUBDIRECTORA	NOMBRADA	EDUCACIÓN PRIMARIA
16	PÉREZ NAVARRO, Pedro	ADMINISTRATIVO	NOMBRADO	-
NIVEL SECUNDARIA				
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	ESPECIALIDAD DE TÍTULO
1	VARGAS ROJAS DE CASTAÑEDA, Nora Mavila	DOCENTE	CONTRATADA	HGyE
2	DÍAZ GONZÁLEZ, Emiterio	DOCENTE	NOMBRADO	EDUC. FÍSICA
3	CHINCHAY MONTENEGRO, Flor	DOCENTE	CONTRATADA	CT



4	BALDERA CORONEL, Lorena Guadalupe	DOCENTE	CONTRATADA	-
5	ECHAIZ ARAUJO, Percy Francisco	DOCENTE	CONTRATADO	EDUC. FÍSICA
6	MUNOZ CHAVEZ, Dani Dianeth	DOCENTE	CONTRATADA	COMUNICACIÓN
7	VILLACORTA MORI Armando Omar	DOCENTE	CONTRATADO	HGYE
8	ESPINOZA LÓPEZ, Christian	DOCENTE	NOMBRADO	MATEMÁTICA
9	HUAMAN TENORIO, Lazaro	DOCENTE	CONTRATADO	EPT
10	ACOSTA OCAMPO, Karina	DOCENTE	CONTRATADA	CT
11	VARGAS SANTOS, Elmer	DOCENTE	CONTRATADO	RELIGIÓN
12	CABRERA LESCANO, Marino	DOCENTE	NOMBRADO	COMUNICACIÓN
13	MAS CIEZA, Nataly Meredit	DOCENTE	CONTRATADA	EPT
14	ESPINOZA RAICO, Gregorio	DOCENTE	CONTRATADO	CIENCIAS HIST. SOC. Y FIL.
15	SALDANA CHÁVEZ, Franklin	DOCENTE	CONTRATADO	ARTE
16	LLANCA CHICANA, Zaira Francisca	DOCENTE	CONTRATADA	MATEMÁTICA
17	GONZÁLES PÉREZ, Alex	DOCENTE	CONTRATADO	CT
18	IZQUIERDO HERNÁNDEZ, Denis	DOCENTE	CONTRATADO	CT
19	FERNANDEZ APAZA, Ruben	DOCENTE	CONTRATADA	INGLES
20	LLANCA CHICANA George	DOCENTE	CONTRATADO	MATEMÁTICA
21	CASTRO CAMIZAN, Delicia	DOCENTE	CONTRATADA	INGLES
22	ALVARADO SALAZAR, Antenor	DOCENTE	CONTRATADO	INGLES
23	BURGA RODRÍGUEZ, Tito	DOCENTE	CONTRATADO	COMUNICACIÓN
24	EDQUÉN SÁNCHEZ, Percy Grimaniel	C.P. CIENCIAS	NOMBRADO	MATEMÁTICA
25	ORTIZ VÁSQUEZ, Niria	C.P. TUTORÍA	NOMBRADA	HGYE
26	MARTÍNEZ RUEDA, Gladys Carmen	C.P. CC.SS.	CONTRATADA	HGYE
27	FLORES FERNÁNDEZ, Leandra Olguita	C.P. COMUNIC.	CONTRATADA	COMUNICACIÓN
28	ARISTA VILLALOBOS, Alvaro	AUXILIAR	CONTRATADO	EDUC. PRIMARIA
<b>ADMINISTRATIVOS SECUNDARIA</b>				
Nº	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>ESPECIALIDAD DE TÍTULO</b>
1	OBLITAS DÍAZ, Wilson	DIRECTOR	NOMBRADO	CC.NN.
2	GARCÍA SÁNCHEZ, Janeth	Psicóloga	CAS	PSICÓLOGA
3	ROJAS HUAMÁN, Anselmo	P. Vigilancia	CAS	SECUNDARIA COMPLETA
4	ORTIZ DELGADO, Amilcar	P. Vigilancia Itinerante	CAS	SECUNDARIA COMPLETA
5	TORRES TORRES, Maritza Micaela	Secretaria	Apoyo	TEC. SECRETARIADO
6	JULCA VÁSQUEZ, Alexander	P. Vigilancia	Apoyo	SECUNDARIA COMPLETA

Anexo 7  
CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN



*"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA  
IMPUNIDAD"*

**CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COMPLEJO EDUCATIVA SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA PROVINCIA DE RIOJA, DEPARTAMENTO DE SAN MARTIN QUE SUSCRIBE:

**HACE CONSTAR:**

Que, él bachiller **ARMANDO OMAR VILLACORTA MORI**, identificado con DNI N° 00839643 ha culminado satisfactoriamente la ejecución del proyecto denominado:

**"Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019"**.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Nueva Cajamarca 18 de Noviembre 2019

PRELATURA DE MOYOBAMBA  
I.E. N° 00903 S.J.B.  
DIRECCIÓN *Lic. Miguel A. Mezaanca Pilco*  
DIRECTOR  
C.M. 1001174271

**Anexo 8**  
**ICONOGRAFÍA**



**Foto 1:** Docentes de la institución educativa N° 000903, San Juan Bautista atento a las precisiones en el llenado de los instrumentos.



**Foto 2:** Docentes de la institución educativa N° 000903 San Juan Bautista leyendo los instrumentos de investigación.



# Liderazgo del director y su relación con el clima institucional en la I.E. 00903, San Juan Bautista en Nueva Cajamarca, 2019

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
3	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://tesis.unsm.edu.pe">tesis.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	

1 %

10

Submitted to Universidad Nacional de  
Educacion Enrique Guzman y Valle

Trabajo del estudiante

<1 %

11

pt.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

12

www.itescam.edu.mx

Fuente de Internet

<1 %

13

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

cybertesis.urp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad San Ignacio de  
Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

16

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

17

fcav.uat.edu.mx

Fuente de Internet

<1 %

18

educas.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.uct.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20	<a href="http://repositorio.ujcm.edu.pe">repositorio.ujcm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.regionsanmartin.gob.pe">www.regionsanmartin.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante	<1 %
25	<a href="http://repositorio.unsch.edu.pe">repositorio.unsch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
28	Maria Emilia Marcondes Barbosa, Ellen Vanuza Martins Bertelli, Cristiane De Mello Aggio, Giovana Aparecida De Souza Scolari et al. "Fatores associados à adesão de adultos/idosos ao tratamento da hipertensão arterial na atenção básica [Factors associated with adult/elderly adherence to the treatment of arterial hypertension in primary care]	<1 %

[Factores asociados con la adherencia de adultos/ancianos al tratamiento de la hipertensión arterial en atención primaria]",  
Revista Enfermagem UERJ, 2019

Publicación

29

[documentop.com](http://documentop.com)

Fuente de Internet

<1 %

30

[repositorio.unsaac.edu.pe](http://repositorio.unsaac.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

31

[repositorio.unp.edu.pe](http://repositorio.unp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo