

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO

BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**



**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA
I.E. N° 88186 DEL CENTRO POBLADO MONGON, PAMPAS,
PALLASCA, ANCASH.**

Tesis para obtener el grado académico de

**MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y
ACREDITACIÓN EDUCATIVA**

AUTORES:

Br. Pascual Meléndez, Juan Napoleon

Br. Chinchay Domínguez Lourdes Milagros

ASESOR:

Dr. Alcibiades Helí Miranda Chávez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión educativa

TRUJILLO, PERÚ

2020

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad

Católica de Trujillo Benedicto XVI

R.P. Dr. Jhon Joseph Lydon Mc Hugh, O.S.A.

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Silvia Ana Valverde Zavaleta

Vicerrectora académica

Pbro. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz

Director de la Escuela de Posgrado

Dr. Carlos Alfredo Cerna Muñoz

Vicerrector de Investigación

Mg. José Andrés Cruzado Albarrán

Secretario General

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios ya que sin él no hubiera podido llegar hasta donde he llegado, quien me dio la fortaleza de no rendirme ante las adversidades.

A mi madre, esposa e hija por sus palabras de aliento y estar siempre conmigo en todo momento... JUAN.

Este trabajo va dedicado a Dios por darme la vida y la salud, a mis padres quienes me dieron la fortaleza que necesitaba en el transcurso de mis estudios, a mi hija quien está siempre conmigo cuando más lo necesito.
LOURDES.

AGRADECIMIENTO

A mis colegas, a quienes fui conociendo a lo largo de la maestría, así como a la Universidad Católica de Trujillo por permitirme y darme la oportunidad de impartir mis conocimientos y darme los instrumentos necesarios para mi desarrollo profesional

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Pascual Meléndez, Juan Napoleón con DNI 42488275 y Chinchay Domínguez Lourdes Milagros con DNI 41897013, egresados de la Maestría en GESTION Y ACREDITACION EDUCATIVA de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “El liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash”, la que consta de un total de 70 páginas, en las que se incluye 14 tablas y 8 figuras, más un total de 7 páginas en apéndices y/o anexos.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 15%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.

Los autores

DNI 42488275

DNI 41897013

ÍNDICE

Carátula	¡Error! Marcador no definido.
Página de Autoridades.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad.....	v
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xii
Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Formulación de los objetivos	14
1.4. Justificación de la investigación.....	15
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.2. Bases teóricas científicas	21
2.3. Marco conceptual.....	39
2.4. Formulación de la hipótesis	40
2.5. Variables	41
Capítulo III: METODOLOGÍA.....	47
3.1. Tipo de investigación	47
3.2. Métodos de investigación.....	47
3.3. Diseño de investigación.....	47
3.4. Población y muestra.....	48
3.5. Técnica e instrumentos de recojo de datos	48
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	51
3.7. Aspectos éticos	51
Capítulo IV: RESULTADOS.....	53
4.1. Presentación y análisis de resultados	53
4.2. Prueba de hipótesis	63
4.3. Discusión de resultados	64
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67

5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones	68
BIBLIOGRAFÍA	70
APÉNDICES Y ANEXOS	76
Instrumentos de medición - Cuestionario.....	76
Matriz de consistencia	80
Base de datos	82
Validación por juicio de expertos	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de la población	48
Tabla 2. <i>Alfa de Cronbach de liderazgo directivo</i>	50
Tabla 3. <i>Alfa de Cronbach de clima institucional</i>	51
Tabla 4. Dimensión administración de objetivos	53
Tabla 5. Dimensión comunicación	54
Tabla 6. Dimensión relaciones en el trabajo.....	55
Tabla 7. Nivel de liderazgo directivo	56
Tabla 8. Dimensión relaciones interpersonales	57
Tabla 9. Dimensión Identidad institucional.....	58
Tabla 10. Nivel de clima institucional.....	59
Tabla 11. Pruebas de normalidad	60
Tabla 12. Relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional	60
Tabla 13. Relación de la comunicación y el clima institucional	61
Tabla 14. Relación de las relaciones en el trabajo y el clima institucional	61
Tabla 15. Relación del liderazgo directivo y el clima institucional	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensión administración de objetivos	53
Figura 2. Dimensión comunicación.....	54
Figura 3. Dimensión relaciones en el trabajo	55
Figura 4. Nivel de liderazgo directivo	56
Figura 5. Dimensión relaciones interpersonales.....	57
Figura 6. Dimensión Identificad institucional	58
Figura 7. Nivel de clima institucional	59

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como problema principal: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash? para lo cual se planteó como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash. La metodología que se empleó fue de tipo descriptiva – relacional, con un método deductivo y un diseño no experimental de corte transversal, se contó con una muestra de 18 docentes, para lo cual se utilizó la técnica encuesta, mediante dos cuestionarios correspondientes a cada variable de estudio. Dentro de los principales resultados que se lograron obtener fueron que el nivel de liderazgo directivo que existe dentro de la institución educativa es bajo de acuerdo con el 66.7% de los resultados, mientras que el nivel en el clima organizacional es bajo según el 72.2%, mientras que se confirma la relación entre las dimensiones: administración de objetivos, comunicación y relaciones en el trabajo con el clima institucional. Finalmente se llegó a concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash, dado que el coeficiente de relación fue de ,492 y la significancia igual a ,038.

Palabras clave: Liderazgo directivo, clima institucional, institución educativa, docentes, Ancash

ABSTRACT

The main problem of this work was: What is the relationship between managerial leadership and the institutional climate in the I.E. No. 88186 of Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash? To this end, the general objective was to determine the relationship between managerial leadership and the institutional climate in the EI No. 88186 of the Mongon populated center, Pampas, Pallasca, Ancash. The methodology used was descriptive-relational, with a deductive method and a non-experimental cross-sectional design, a sample of 18 teachers was used, for which the survey technique was used, using two questionnaires corresponding to each variable study. Among the main results that were obtained were that the level of managerial leadership that exists within the educational institution is low according to 66.7% of the results, while the level in the organizational climate is low according to 72.2%, while the relationship between the dimensions is confirmed: administration of objectives, communication and relations at work with the institutional climate. Finally, it was concluded that there is a significant relationship between managerial leadership and institutional climate in EI No. 88186 in the Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash population center, given that the relationship coefficient was 0.492 and the significance was equal to, 038.

Keywords: Managerial leadership, institutional climate, educational institution, teachers, Ancash

Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El clima institucional, se refiere a la percepción de los individuos, acerca de diferentes prácticas, normas, niveles o procesos de una organización, según las actividades que realiza. Dicha percepción es generada después de un período significativo de tiempo, de acuerdo a los acontecimientos observados día a día. Es por eso, que manejar un clima institucional adecuado, supone un gran desafío, al requerirse una serie de actitudes, como voluntad, dedicación, constancia, debido a que se busca mantener condiciones óptimas de trabajo que ayuden a la empresa a alcanzar su resultado (Victoria, 2014, p. 1).

En el ámbito internacional, de acuerdo con un informe realizado por el índice de Medición de Empleados y Empleadas (IMEA), el clima organizacional de las instituciones, así como la motivación, son los aspectos más importantes para más del 40% de trabajadores encuestados. En otras palabras, el ambiente profesional y la motivación para cumplir los objetivos y metas, hacen que se aumenten las fuerzas y ganas para poder trabajar y realizar las actividades competentes (Alares, 2018, p. 1). Es por ello que, para mantener un buen clima en la empresa, los problemas internos en una institución, son lidiados con la colaboración de un líder, quien deberá contar con diferentes habilidades. Según CEF – UDIMA (Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid), algunas de las habilidades necesarias son: Capacidad de liderazgo y delegación, habilidad para la formación de equipos y resolución de problemas, habilidades técnicas, toma de decisiones, empatía, habilidades sociales, las mismas que llevan a cabo un buen clima organizacional relacionando y reforzando satisfactoriamente los lazos (Santos, 2018, p. 1).

En el entorno nacional, desde el 2012 se va desarrollando lo que se le conoce como Conferencia Anual de Directores de Escuelas del Perú (CADEP), en donde alrededor de 300 directores de diferentes instituciones tanto públicas como privadas, se reúnen para debatir sobre las mejoras en el sector educación en el Perú, en donde se expusieron planes de acción para contribuir con la mejora

del liderazgo directivo, con el propósito de cumplir con los criterios relacionados de eficiencia y eficacia (Diario El Comercio, 2018, p. 1).

Así mismo, de acuerdo a un estudio realizado por Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus, el 86% de peruanos, tendría en mente renunciar, en caso exista un mal clima laboral, el 14% restante, indicó que ese aspecto, no era relevante o incidía en sus labores. Al referirse en cómo se desarrolla el clima organizacional en la empresa el 70% sostiene que la institución, toma en cuenta sus opiniones, ideas, o soluciones a problemas, mientras que, el 30% restante, indica que no lo hacen (Agencia Andina, 2019).

En el ámbito local, dentro del distrito de Pampas, provincia de Pallasca, región Áncash, se ha venido desarrollando conflictos dentro de la cultura organizacional de la Institución Educativa 88186, problemas que, a la larga, repercuten en el desarrollo de actividades de la empresa y en su rendimiento.

En primer lugar, se ha venido evidenciando que muy pocas veces, los trabajadores con mayor desempeño, son reconocidos por los líderes de la institución, así mismo, se ha evidenciado un desequilibrio en cuanto a la asignación y delegación de tareas, ya que algunos empleados llegan más sobrecargados que otros o poca contribución por parte de los trabajadores para solucionar conflictos generados por la misma actividad diaria.

Estos escenarios, entre otros, podrían ser algunos indicadores de un mal clima organizacional, lo que podría estar siendo ocasionado debido a un mal liderazgo practicado por el director, pues, además, se han ido demostrando, distintos escenarios tales como falta de carisma al dirigirse a sus trabajadores, lo que desmotiva al docente u otros trabajadores de la institución, así mismo, no tan clara definición de objetivos que se deseen lograr en la institución, y poco incentivo hacia los trabajadores para el desarrollo de tareas o actividades previstas en un equipo de trabajo, entre otros.

De continuar con esto, se estaría generando un mal clima organizacional por parte de la institución lo que llevaría a cabo una baja calidad de servicio que ofrece la institución, así como la falta de cumplimiento de los objetivos establecidos, y poca comunicación entre los trabajadores de la institución.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?

1.2.2. Problemas específicos

- 1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?
- 2: ¿Cuál es el nivel de clima institucional en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?
- 3: ¿Cuál es la relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?
- 4: ¿Cuál es la relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?
- 5: ¿Cuál es la relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?

1.3. Formulación de los objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar el nivel del liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.
2. Determinar el nivel del clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.
3. Identificar la relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.
4. Establecer la relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.
5. Determinar la relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación Teórica

El presente estudio de investigación, es justificado de manera teórica, pues buscará encontrar cómo el liderazgo directivo y el clima institucional, guardan relación en incidencia dentro de la empresa COMDTEL EIRL. Es por ello que se buscarán teorías relacionadas al tema, los cuales servirán como sustento para el estudio respectivo, Así mismo, el presente trabajo, servirá para futuros proyectos e investigaciones. De esta forma, se esclarecerán los indicadores, así como los factores que sostienen que existe un bajo liderazgo directivo y un mal clima institucional.

Justificación Práctica

Se justifica de manera práctica ya que, los principales beneficiados tras la realización del estudio, es la empresa, el cual buscará encontrar una relación entre la variable liderazgo directivo y clima institucional, cuales son las problemáticas de la empresa y las principales causas.

Justificación metodológica

La presente investigación, se justifica metodológicamente, ya que todos los instrumentos usados y los métodos empleados, ayudaran a evaluar y medir detalladamente la realidad de la empresa COMDTEL EIRL. Dichas herramientas serán sustentadas con la validez y confiabilidad respectiva. Además, contribuirán siendo el punto de partida para conocer la relación de las variables.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Internacional

Enceria (2018) en su investigación titulada: “*Transformational Leadership and its Impact on School Climate and Teachers’ Self-Efficacy in Indonesian High Schools*”, (Artículo científico), que realizó con el objetivo de analizar la presencia de liderazgo directivo, el clima organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas de Indonesia. La investigación fue de tipo descriptiva, relacional y no experimental, su muestra estuvo conformada por 604 maestros indonesios procedentes de 27 escuelas secundarias. Concluyó los directores tenían más probabilidades de obtener el apoyo de los maestros si demuestran comportamientos éticos y positivos. De igual manera, se menciona que la falta de decisión participativa, la toma de decisiones y la perspectiva moral influyeron en las percepciones de los maestros sobre adecuación de recursos, lo que conlleva a la presencia de descontento y tensión laboral para los que se encuentran dentro del entorno pedagógico, es decir existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral, ya que se encontró un p valor de 0.00 y un r^2 0.52.

McCarley, Decman, & Peters (2015) realizó una investigación titulada: “*Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis*” (Artículo científico), en donde buscó identificar cómo se presenta el liderazgo transformacional sobre el clima institucional. La investigación fue de tipo descriptiva, relacional y no experimental, contando con un total de 399 docentes que fueron la muestra, a quienes les aplicó una encuesta. Se concluye que el clima institucional es adecuado para el 64% de los encuestados, sin embargo, aún existen aspectos que deben de mejorarse, tales como una incorrecta comunicación, así como la relación que se presenta entre los compañeros de trabajo. Además, se indica que se debería de mejorar la remuneración al personal, poniendo énfasis en la entrega de igualdad de oportunidades para el desarrollo personal.

Sardon (2017) realizó un estudio de investigación titulada: “*Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias*” (Artículo científico). En esta investigación el autor buscó describir cómo es que se vincula el liderazgo transformacional en el director con la gestión escolar, para ello, la muestra la conformaron 118 docentes, a quienes les aplicó dos cuestionarios. El autor trabajó una investigación de nivel descriptiva, concluyendo que: se halló un coeficiente de correlación de 0.681 es decir que el liderazgo y la gestión escolar se relacionan de forma significativa, así mismo, las dimensiones motivación inspiradora tuvo un valor $r = 0.492$; la influencia idealizada un valor $r = 0.59$; la consideración individualizada tuvo un valor $r = 0.62$ la estimulación intelectual alcanzó un valor $r = 0.72$, y la actuación del director obtuvo un valor $r = 0.534$ tuvieron una relación significativa con la gestión escolar..

Monarrez (2016) realizó un estudio con el título de “*El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*” (Tesis Postgrado) realizado en el Instituto Universitario Anglo Español. Tuvo por objetivo encontrar la incidencia del liderazgo del directivo sobre el clima escolar. La metodología que utilizó el autor, fue de nivel descriptivo explicativo quien aplicó el cuestionario a su muestra de 344 docentes. Dichos resultados, permitieron medir el liderazgo directivo, y los estímulos que usa la población para poder motivar a sus trabajadores. Los resultados, demostraron que, el 67% de los docentes consideran que solo algunas veces existe un buen clima escolar dentro del centro educativo, el 13% indica que nunca existe un grato clima escolar en el centro educativo. El 20% indicó que siempre existía buen clima escolar. Finalmente se demostró que el liderazgo del directivo influye en el clima escolar en un 45.00%.

Nacional

Borda (2018) realizó un estudio de investigación titulada: “*Relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional de las Instituciones Educativas de San Vicente de Cañete-2014*”, (Tesis de postgrado) en la Universidad Nacional de Educación, de la ciudad de Lima. El objetivo del autor fue el determinar la relación entre las variables, para ello, trabajó la investigación en base a un nivel

relacional, con diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 directores y los 120 docente, a quienes se les aplicó cuestionarios para recolectar la información. De esta manera, el autor concluye que existe un alto grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, debido a que se encontró una significancia de 0.00 y un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.677, indicando que mientras la forma de cómo se lleve a cabo la labor del directivo, influenciará sobre el clima de la institución.

Álvarez (2020) también realizó una investigación titulada: “*Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la I.E. N° 0238 “Manco Cápac” – centro poblado de Incaico, Bellavista – 2019*”, (Tesis de postgrado), el estudio fue realizado en la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Tarapoto. El objetivo fijado para esta investigación, fue poder determinar la existencia de una relación entre el liderazgo directivo y clima institucional en la institución educativa mencionada. Se trabajó bajo una investigación de diseño no experimental, siendo la muestra un total de 14 docentes. Los instrumentos empleados fueron escalas de las variables respectivas. Gracias a todo esto fue posible concluir que: efectivamente si existe una relación significativa y directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional pues el valor “p” obtenido es menor al margen de error de 0.05%, mientras que el coeficiente fue de 0.885, adicional a ello, se considera que el liderazgo es percibido como regular por el 36% y el clima institucional es calificado como regular por el 51%.

Tito Tito y Condori (2018) realizaron una investigación titulada: “*Liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E 6038 “Ollantay”, Pamplona alta S.J.M, 2011*”, (Tesis de postgrado). El estudio fue realizado en la Universidad Cesar Vallejo en la ciudad de Lima El objetivo de la investigación fue el de poder determinar la existencia de una relación entre el liderazgo y clima organizacional en la institucional de interés, para lo cual se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica con un nivel correlacional, siendo la muestra un total de 106 docentes de la institución a quienes se les aplicaron encuestas. Gracias a esto, los investigadores concluyeron que: existe una relación significativa y directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, pues se obtuvo un valor de significancia menor al 5% y un valor “r” de 0,514. Siendo

además necesario indicar que la relación entre las dimensiones motivación ($r=,319$; $p.\text{Valor}= 0,037$), las relaciones interpersonales ($r=,709$ $p.\text{valor}= 0,001$), la resolución de conflictos ($r=,703$; $p.\text{Valor}= 0,000$), la convivencia ($r=,898$; $p.\text{Valor}= 0,001$) y la variable clima institucional fue significativa y positiva.

Hidalgo (2017) en su estudio titulado *“Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016”*, (Tesis postgrado) de la Universidad Cesar Vallejo en la localidad de Tarapoto. Este trabajo tuvo como principal objetivo hallar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, para ello el trabajo constó con un diseño correlacional-descriptivo de tipo no experimental; se empleó como muestra 37 docentes a los cuales se les aplicó una encuesta. Se llegó a concluir que el 41% de los trabajadores indicaron que existe un nivel de liderazgo regular y el 38% manifestó que hay un nivel bajo en el clima organizacional. Finalmente se pudo concluir que el liderazgo directivo y clima organizacional se relación de forma significativa al hallar un p valor de 0.00 y el coeficiente de correlación fue de 0.352.

Regional

Lujan y Olivares (2018), en la parte local, realizó una investigación titulada: *“Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa”*, (Tesis Pos grado) Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. La investigación tuvo como propósito el llegar a explicar la influencia que ejerce la variable liderazgo directivo en la variable desempeño laboral, para lo cual el estudio se desarrolló bajo un enfoque de tipo cuantitativo, de investigación básica con nivel relacional y diseño no experimental, se empleó como muestra 94 docentes a quienes se aplicó dos cuestionarios como instrumentos para la recolección de información. Luego del procesamiento de los datos, los investigadores concluyeron que el liderazgo directivo tiene influencia positiva en el desempeño de los docentes, dado que al aplicar la prueba estadística rho Spearman resultó un coeficiente de 0.877, el cual evidencia la fuerte relación que existe entre ambas variables, así mismo, se menciona que un adecuado liderazgo permite que se mejore el ambiente y la comunicación entre el directivo y los trabajadores.

Tipiani (2015), realizó un estudio titulado: *“El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Aija- Áncash 2015”*, (Tesis Post Grado), de la Universidad César Vallejo de Huaraz. La investigación tuvo como finalidad llegar a establecer el grado de asociación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en los centros educativos del nivel secundario de la provincia de Aija. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de nivel relacional con diseño no experimental, habiéndose utilizado una muestra de 100 docentes, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios como instrumentos para la recopilación de la información, lo que llevó a que la investigación llegue a la conclusión de que existe alta correlación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, dado el coeficiente de correlación de Spearman de valor 0.789 y un valor de significancia “valor p” menor al grado de error 0.05, por lo que se llegó a afirmar que en medida que el nivel de liderazgo directivo aumente, el desempeño docente también aumentará.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Liderazgo directivo

2.2.1.1. Definición

Para establecer las definiciones del liderazgo directivo es necesario identificar qué se entiende por liderazgo.

Gairín y Mercader (2018) establecen que el liderazgo es la unión de responsabilidades de carácter individual y colectivo ante el logro de un proyecto u organización, enfocado en manejar las funciones y los propósitos que se comparte dentro del equipo (p. 68). Asimismo, para Brito (2016), el liderazgo es la influencia social que se ejerce sobre una persona o grupos intencionalmente con la finalidad de estructurar actividades y relaciones. El término intencional es fundamental, pues el liderazgo se basa en metas o resultados articulados dentro del proceso que se orienta (p.56). Mientras que Ortega (2014), establece que existen diferentes estilos de liderazgo los cuales se pueden utilizar y dar como resultados la satisfacción y cumplimiento de objetivos dentro de la

organización y si no están bien enfocados podrían dificultar el logro de estos. La principal característica del líder también es saber reconocer sus errores y puntos de mejora, con una clara visión de sus metas, para no caer solo en el mero posicionamiento de su cargo sino el agente de cambio que su institución necesita (pp. 27-28).

De acuerdo a Contreras (2016), el liderazgo pedagógico abarca diversas cuestiones como la pedagogía, el desenvolvimiento participativo en el colegio, el liderazgo distribuido y el desempeño profesional de los docentes, orientándose en el estudio educativo como el procedimiento más efectivo para mejorar sostenidamente los centros educativos. No obstante, en el contexto académico se le denomina liderazgo pedagógico al hecho de comprometerse y realizar funciones directivas en el entorno educativo, sin tener en consideración, necesariamente, un modo concreto de directiva escolar o una clase de dirección que sea efectivo (p.232).

Finalmente, Bolívar (2015) definió al liderazgo en el contexto de la pedagogía tomando en consideración cuatro aspectos. En primer lugar, el autor lo concibió como un procedimiento útil para influenciar dentro de un entorno común, en segundo lugar, lo definió como un activo colectivo de labor ya que compromete una serie de tareas y relaciones sociales, en tercer lugar, lo conceptualizó como un cambio de conocimientos y habilidades. Por último, el autor consideró que el liderazgo es una alteración efectiva de predisposiciones, motivaciones y conductas (p.24).

2.2.1.2. Teorías de liderazgo directivo

Teoría de liderazgo transaccional de House & Shami (1993)

A fines de los años setenta y principios de los ochenta, se activaron para divergir de las perspectivas específicas del líder, el contexto del liderazgo y el seguidor y hacia prácticas que se concentraron aún más en los intercambios entre los seguidores y los líderes. El liderazgo transaccional se describió como aquel en el que las asociaciones de líderes y seguidores se basaban en una serie de acuerdos entre seguidores y líderes. La teoría transaccional estaba basada en la reciprocidad donde los líderes no solo

influyen en los seguidores, sino que también están bajo su influencia. Algunos estudios revelaron que el liderazgo transaccional muestra una discrepancia con respecto al nivel de acción de los líderes y la naturaleza de las relaciones con los seguidores (Ahmed, Nawaz & Khan, 2016, p.3).

Teoría del liderazgo transformacional de House & Aditya (1997)

Se distingue del resto de las teorías anteriores y contemporáneas, sobre la base de su alineación con un bien mayor, ya que implica la participación de los seguidores en procesos o actividades relacionadas con el factor personal hacia la organización y un curso que rendirá cierto dividendo social superior. Los líderes transformacionales aumentan la motivación y la moralidad tanto del seguidor como del líder. Se considera que los líderes transformacionales participan en interacciones con seguidores basados en valores, creencias y objetivos comunes. Esto afecta el rendimiento que conduce al logro de la meta. Según Bass, líder transformacional, intenta inducir a los seguidores a reordenar sus necesidades trascendiendo sus propios intereses y luchando por las necesidades de orden superior. El liderazgo transformacional es un curso que cambia y enfoque objetivo sobre creencias, valores y actitudes que iluminan las prácticas de los líderes y la capacidad de liderar el cambio (Ahmed et al., 2016, p. 3).

Teoría del liderazgo del proceso de Greenleaf (1970)

Las teorías de liderazgo adicionales con un enfoque en el proceso incluyen liderazgo de servicio, organizaciones de aprendizaje, liderazgo centrado en el director y liderazgo carismático, con otras que surgen cada. Se alentó a los líderes errantes a centrarse en las ansiedades de los empleados y el líder debería simpatizar con ellos, cuidarlos y capacitarlos. El liderazgo se impartió a una persona que por naturaleza era un empleado. El líder servidor se enfoca en las necesidades del empleado y lo ayuda a ser más autónomo, libre y conocedor. El líder también está más preocupado por los que no tienen y los reconoce como iguales. Los líderes en las organizaciones líderes deben ser el administrador de la visión de la organización y no un servidor de las personas dentro de la organización. Los líderes en organizaciones de aprendizaje aclaran y nutren la visión y

consideran que es mayor que la de uno mismo. El líder se alinea a sí mismo o su visión con otros en la organización o comunidad en general (Ahmed et al., p. 2).

2.2.1.3. Características

Ortega (2014) manifiesta que a través del tiempo se dan a conocer diversas opiniones si el líder nace o se hace, por lo cual siempre ha sido un tema de discusión. Biológicamente podemos poseer cualidades de carácter y habilidades asertivas, estas nos permiten enfrentar a un grupo determinado o a un solo individuo, teniendo un efecto positivo de influencia, es todavía aun un aspecto objeto de estudio para lograr determinar si un rasgo genético ayuda a sobresalir y crear al líder o el líder se forma a través de las circunstancias (p. 27).

Es necesario considerar que un líder directivo tiene una responsabilidad constante dentro de la organización, es la pieza clave del engranaje para que todo su grupo de trabajo (docentes), puedan colaborar empáticamente y en total comunicación, así tenemos los siguientes tipos de líderes y directos:

– Líder emocional

Se considera que este tipo de liderazgo tiene como resultado un enfoque incompleto, esto se debe a un factor de riesgo alto que pueda dar a notarse a su entorno a todo el equipo de trabajo, al no tener un claro equilibrio entre lo permisible sin ningún tipo de control y/o siendo prepotente, dominante y terminar asediando a sus colaboradores (Ortega, 2014, p.30).

Argos y Pilar (2014) manifiestan que el líder puede optar por la mejora de la inteligencia emocional esto complementara el estilo de liderazgo, asocia cumplimiento de metas y parte socioemocional, ambas características forman parte de un conjunto, siendo necesario y adecuado para la organización lleva consigo a un líder del líder transformacional (p. 23).

– **Líder racional**

Este tipo de liderazgo es direccionado a ciertos grupos donde se pueda priorizar el razonamiento y la base de resultados a la necesidad de la organización, y así tener claro la decisión tomada por el líder (Ortega, 2014, p. 32).

Saracho (2015), indica que este modelo establecido dentro de las teorías, ha sido examinado en las ciencias empresariales y la psicología organizacional. Esto se da debido a la importancia para la toma de decisiones en la propuesta y marcha de nuevos negocios. Las actividades exigen uso racional siendo un componente vital, asumimos que el factor subjetivo no es considerado en determinados procesos, ahora se recomienda cierto grado de «susceptibilidad» y no caer en la monotonía al momento de la toma de decisiones. De esta forma se toma en cuenta dentro de la organización perspicacia, percepción entre otras definiciones. Es concreto el papel fundamental que trae consigo dentro de los negocios el estilo conductual de liderazgo intuitivo racional (p. 125).

– **Líder circunstancial**

Tenemos a esto estilo de liderazgo que nace en situaciones inesperadas por diversos motivos, sociales, medioambientales, políticos entre otros. Esto permite adaptabilidad y así se ha visto a largo de la historia, se tiene una visión y convicción por las metas a cumplir para no guiar al equipo al fracaso (Ortega, 2014, p.32)

– **Directivo autoritario**

Generalmente este estilo directivo no pretende que la organización sea frígida y se limite solo a recibir órdenes, las emociones en este entorno obedecen a ciertas circunstancias que el directivo debe identificar, si el colaborador se muestra expresamente abierto a sus emociones corre riesgo de afectar de forma negativa en sus tareas, esto se aplica a poder tener un control personal para el tipo de actividad a ejecutar, así como

por ejemplo tenemos las profesiones de salud, un médico brindando a un familiar diagnóstico por cáncer, el cual debe guardar la compostura y respeto (Saracho, 2015, pp.35-36).

– **Directivo Democrático**

En este estilo se genera una delegación de la responsabilidad. Es por tanto que el Directivo cumple el rol de hacer participar a todos sus colaboradores en la toma de decisiones, indagando eficazmente el acuerdo entre todos los involucrados. El estilo en mención influye en el aumento participativo, motivacional y contenido de los colaboradores (De Alva, 2017, p. 39).

2.2.1.4. Dimensiones del liderazgo directivo

Bajo el marco del liderazgo institucional, gerencial o de dirección descrito por Rodríguez (2012), se han establecido tres dimensiones para la evaluación de la variable liderazgo directivo:

- Administración por objetivos: Los objetivos son los la razón de ser de una organización, debido a que, la gran mayoría de objetivos se alcanzan sumando esfuerzos individuales que cuando se trabaja por separado, siendo el jefe quien direcciona dichos esfuerzos, lo cual implica que éste debe poseer la habilidad suficiente para poder integrar los objetivos individuales con los del equipo, ya que éstos suelen no coincidir. En este sentido, la resultante es la efectividad de la labor del equipo (Rodríguez, 2012, p.49). A su vez, la administración por objetivos fue medida a través de tres indicadores.

Trabajo en equipo: Un líder no puede ignorar que los grupos funcionan mejor cuando no son dirigidos. En este sentido, se debe propiciar el compromiso de todos y fomentar la expresión espontánea para liberar la creatividad grupal y personal. Además, se debe propiciar que tanto la organización como sus miembros ganen, es decir, se debe genera un clima de cooperación no de lucha interna, acompañado de un entorno de confianza de parte de la dirección a sus integrantes y viceversa, ya que, si no existe confianza la conducción no será por objetivos sino más bien mediante un sistema de control (Rodríguez, 2012, p.49, 58).

Definición de objetivos: Deben existir objetivos bien definidos, además, el director de la institución debe corroborar de manera permanente que, la mayoría comparta los objetivos. Bajo el marco de la dirección, los objetivos o metas se alcanzan a través de las personas, interesándose por la labor (actividades) y relaciones humanas. Además, la planificación, inclinaciones, tareas y

preocupaciones de un líder no solo debe enfocarse en una actividad en común sino que tiene por finalidad a los individuos del o de los grupos de trabajo, los cuales se caracterizan por poseer requerimientos cambiantes (Rodríguez, 2012, p.29,49).

Motivación: Debe existir satisfacción en cada uno de los integrantes del trabajo, donde la base de los objetivos sean los valores. Un líder eficaz en las actividades y en las relaciones debe plasmar en sus grupos la superación individual, el respeto entre personas y a la vez, disciplina y labor. El líder debe ser motivador, ya que para influir en una persona se debe, en primer lugar, identificar sus requerimientos, los cuales poseen una naturaleza cambiante (Rodríguez, 2012, pp.12, 31, 50).

- Comunicación: El liderazgo implica una comunicación entre personas, para ello, el jefe debe estar bien documentado y debe tener conciencia de lo complejo de la comunicación y de su origen (Rodríguez, 2012, p.50). Además, de acuerdo a Orlando (2016), las entidades deben ratificar una correspondencia eficaz, sensata y direccionada con el objetivo de obtener entre sus integrantes réplicas adecuadas, considerando que el individuo vive muchas emociones (p.30). De lo anterior, se establecieron tres indicadores:

Difusión oportuna: Implica que el líder debe hacer llegar, a los integrantes de la organización, la información de forma apropiada. Por ejemplo, se debe mantener al tanto a cada trabajador sobre su rendimiento en el trabajo, señalándole las expectativas que se tiene sobre el mismo e indicándole cómo puede mejorar, también se le debe avisar anticipadamente sobre los cambios que incidan en él, exponiéndole los motivos, si fuese posible o induciéndolo a aceptar las modificaciones. A este papel que ejerce el líder se le conoce como difusor (Rodríguez, 2012, p.51, 52).

Comunicación bilateral: Existen dos tipos de comunicación bilateral de acuerdo al estilo de liderazgo que se ejerza. En el estilo de liderazgo persuasivo, el líder permite que el seguidor manifieste sus opiniones y que solicite explicaciones, pero no se permite que tome decisiones. Mientras que, en otro tipo de liderazgo participativo, la comunicación es verdaderamente bilateral, ya que, tanto el líder como los seguidores, en coordinación, adoptan decisiones (Rodriguez, 2012, p.34).

Escucha activa: Consiste en que el líder debe recepcionar información, captando a los demás, para lo cual se deben tener cualidades como altruismo, consideración y habilidad para establecer la forma de ser de los integrantes de la organización. De este modo, la escucha activa se puede realizar animando a los trabajadores a comunicar algo relevante para él, no interrumpiendo ni dirigiendo la comunicación, no precipitándose a objetar una conclusión, escuchando con atención y evitando discutir (Rodriguez, 2012, p.50, 53).

- Relaciones de trabajo: De acuerdo a los principios prácticos obtenidos de la experiencia, Rodriguez (2012), formuló los fundamentos para obtener buenas relaciones en el centro de labores, las cuales fueron agrupadas en dos indicadores:

Reconocimiento al personal: Sugiere que el líder debe reconocer el mérito al trabajador que lo merezca a través, por ejemplo, de la felicitación o agradeciendo su cooperación por desempeño o por una labor especial (Rodriguez, 2012, p.52).

Desarrollo profesional: Implica sacar ventaja de las predisposiciones o habilidades de cada trabajador ya sea hallando las que no han sido empleadas o fomentando la promoción a quien lo merezca (Rodriguez, 2012, p.52).

2.2.1.5. Liderazgo en instituciones educativas ubicadas en entornos de riesgo social

Ritacco & Amores (2019), indicaron que el entorno de las instituciones educativas que desarrollan sus actividades en un contexto desfavorable, refuerza o debilita las competencias de liderazgo pedagógico unas sobre otras (pp.377-379). En esta línea, los colegios ubicados en las áreas con un estatus elevado, el liderazgo se enfoca en la pedagogía, en tanto que, en los colegios emplazados en realidad en desventaja, los productos educativos logrados son más pobres y, además, los estudiantes poseen bajas expectativas. De acuerdo a ello, los autores elaboraron una serie de recomendaciones para cada uno de los niveles de buenas prácticas de liderazgo. En este sentido, a nivel organizativo, se debe optimizar la entidad, utilizando de manera eficiente los recursos tanto humanos como materiales, además, se debe gestionar las relaciones individuales y profesionales e fomentar el crecimiento profesional. Mientras que, a nivel decisorio, se deben generar posibilidades para todos los estudiantes, elaborar planes contra la desigualdad, definir una cultura de cooperación.

2.2.2. Clima institucional

2.2.2.1. Definición

Se define al clima institucional de acuerdo a diversos autores:

Goncalves (1997) citado por Restrepo (2016, p. 94), define al clima institucional como un fenómeno que se encuentra entre los sistemas organizacionales y las tendencias motivacionales, traducidos en el comportamiento, tales como la productividad, satisfacción, rotación y el comportamiento de las personas. Asimismo, para Aldape, Valles, De la Riva, y Rodríguez (2009), manifiestan que el clima institucional es la percepción común que tienen los individuos ante una reacción o situación (p.23). De igual manera para Acosta y Venegas (2010) citado por Peña (2015), indican que el clima institucional es el conjunto de propiedad

dentro del entorno laboral, susceptibles a ser medida y percibida de forma directa o indirecta por los trabajadores en un contexto basado en el comportamiento y la motivación (p.39).

Por su parte Briones (2017), definió el clima institucional como el entorno creado en un centro educativo de las experiencias diarias de los integrantes que lo conforman, el cual abarca aspectos como el la relación entre los integrantes, los vínculos entre las personas, la comunicación y el tipo de gestión, además, el autor señaló que, un clima institucional positivo o pertinente es necesario para que el centro educativo funcione eficientemente y para generar condiciones de vivencia en armonía. En este sentido, los directivos de los centros educativos deben mostrar preocupación en identificar el clima institucional de su centro ya que, ellos tienen el deber debido a que son los directivos quienes deben fomentar los valores del centro y a su vez, propiciar las condiciones positivas para edificar un clima positivo, para lo cual debe tener en cuenta varios indicadores como la presencia de entusiasmo, la responsabilidad, la identidad y satisfacción en el labor de los miembros de la comunidad educativa (p.28).

Díaz (2018), refuerza lo anterior, ya que, definió al clima organizacional como el entorno que es distinguido por los miembros de una organización, y cómo ésta incide, de forma directa o indirecta en el comportamiento que muestran los integrantes del grupo, esto es, si el clima es positivo, el deber con la organización será positivo, caso contrario, afectará al alcance de objetivos. Debido a ello, el autor indicó que para poder comprender el clima en una institución es necesario entender la conducta de los individuos, la composición de la institución y los procedimientos que se desempeñan en la misma. Además, precisó que, a medida que el clima organizacional sea positivo, incidirá de manera positiva en el desempeño de las personas que trabajan en la institución. Adicionalmente, las personas que se consideren parte de una institución mostrarán algunos atributos, siempre que la institución haya logrado obligaciones para lograr los objetivos planeados, en este sentido, en el entorno educativo los miembros

deben estar seguros de las modificaciones que deben desarrollar al interior y exterior de la institución (pp.124-125).

2.2.2.2. Teorías del clima organizacional

Teoría de Litwin y Stringer (1968)

El concepto y el marco del clima organizacional han evolucionado durante un largo período de tiempo con la referencia más antigua disponible sobre el concepto/marco del clima organizacional que se remonta. Los investigadores del clima indican que las creencias y valores compartidos de los miembros de la organización constituyen el ambiente de trabajo percibido. Definió el clima como la percepción del individuo hacia su ambiente de trabajo. Muchos investigadores también opinaron en la misma línea. Estas definiciones ayudan a definir ciertas terminologías comunes referidas por estos investigadores: percepción, suposiciones/ postulados, comportamiento del individuo, relación del individuo con la organización, etc. Pueden consultarse cuatro teorías prominentes para comprender el clima organizacional: psicología de la Gestalt, Funcionalismo, modelo de ajuste persona-ambiente y teoría del campo lewiniano (Shintri & Bharamanaikar, 2016, p. 653).

Teoría de campo en ciencias sociales de Lewin (1951)

Quien dio origen del concepto de clima organizacional, además hizo referencia al clima organizacional en su investigación experimental sobre el clima social, aunque no encontraron nada concreto con respecto a ningún marco conceptual o la técnica para medir el clima organizacional. Destacó la importancia de las diferencias individuales, las colaboraciones grupales, las interacciones sociales y la participación de los empleados al tomar decisiones. Sin embargo, es la teoría de campo en ciencias sociales de Lewin (1951) la que puede reclamar el crédito de originar el concepto del clima organizacional. Define el clima organizacional como una función de la persona y su interacción con el ambiente organizacional, quien no solo introdujo el concepto, sino que también definió el clima organizacional en términos de necesidades, valores, personalidades y políticas

organizacionales formales de los empleados. Más tarde, declaró que los empleados maduros se sienten frustrados por la estructura organizativa formal, el liderazgo directivo y los rígidos controles de gestión. Además, mencionó que las organizaciones no solo no reconocen el potencial completo de sus empleados, sino que tampoco proporcionan un impulso adecuado para su autodesarrollo (Madhukar & Sharma, 2017, p. 277).

Teoría de Forehand y Glimer (1964)

Al explicar la relación del clima organizacional con la actitud y el comportamiento de las personas, además destacaron las diferencias en las actitudes individuales en relación con la estructura psicológica de sus empresas, afirmaron que el clima organizacional puede definirse en función de las características de las organizaciones. Las características de una organización generalmente difieren de las características de otras organizaciones. Dichas características son perdurables a lo largo del tiempo y son fundamentales para afectar el comportamiento de los empleados de la organización en cuestión. Las organizaciones difieren no solo en la estructura física sino también en las actitudes y comportamientos que evocan en las personas. También han señalado que una empresa tiene su propia personalidad, es decir, una identidad única que causa una influencia direccional en el comportamiento de sus empleados (Madhukar & Sharma, 2017, p. 278).

2.2.2.3. Dimensiones del clima institucional

Para la evaluación del clima institucional se usará el Modelo de Litwin y Stringer (1978) citado por Sotelo y Figueroa, (2012, p.12) en la cual establece nueve dimensiones, de las cuales para la investigación se han identificado tres dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

- Relaciones interpersonales: Implica la percepción por parte de los integrantes de la institución sobre la presencia de un entorno de trabajo agradable y de relaciones sociales positivas entre jefes y subalternos, donde dichas relaciones se producen de manea interna y externa a la institución (Rivera, 2016, p.326). Tiene como

propósito alcanzar el éxito manteniéndolo cuando una institución gestiona sus relaciones con los involucrados, como los proveedores o el contexto social próximo (Díaz, 2018, p.126). A su vez, se han establecido tres indicadores:

Comunicación entre los miembros: Son las conexiones que vinculan a los objetos o subsistemas que integran un centro educativo, en este sentido, existen dos tipos grupos dentro de una organización, los formales e informales, estando los primeros constituidos por la estructura jerárquica de la organización y los segundos se producen a partir de las relaciones de amistad que se puede dar entre los integrantes de una organización. En esta línea las relaciones entre el directivo y el grupo institucional tienen gran relevancia para incidir en el clima organizacional en el centro educativo, debido a ello, resulta necesario propiciar entornos de comunicación y trabajo en grupo (Rivera, 2016, p.326).

Cooperación y ayuda mutua: La cooperación es el sentimiento que poseen los integrantes de un centro educativo en relación a la ayuda que recibe de los directivos y demás trabajadores del equipo (Riveros & Grimaldo, 2017, p.182). Además, involucra la percepción que posee el personal docente sobre el respaldo y tolerancia de su conducta dentro del centro educativo, lo cual involucra el aprender de los errores sin temor al desquite por parte de los superiores o de los colegas (Hernández et al., 2016, p.320).

Confianza entre el personal: De acuerdo a Rivera et al. (2016), es un sentimiento de autonomía en la labor que experimentan los miembros de la organización, la cual puede incrementar aplicando el Empowerment (o responsabilidad) generando confianza, autonomía, autoridad y la percepción de pertenencia por el centro educativo entre los miembros de dicho centro. Eso resulta importante ya que, los genera que los trabajadores se sientan comprometidos en ser responsables de su papel autónomo, de ser

su propio jefe, a su vez que propicia un entorno de obligación por lo que se hace p.325).

- Identidad institucional: De acuerdo a Hernández et al. (2016), es el nivel de conocimiento y reconocimiento del personal docente con el centro educativo y el orgullo de pertenecer al mismo, lo cual lleva al personal a actuar de manera leal y comprometida con enfoque hacia las metas y valores grupales del centro (p.320). Tiene como propósito tener personas competentes, capacitadas y comprometidas en cada nivel a través de la organización, siendo un factor necesario para que una institución mejore su capacidad de generación y ofrecimiento de valor (Díaz, 2018, p.126). A su vez, se han establecido dos indicadores:

Compromiso con la institución: Es el sentimiento del personal de una institución, de pertenecer al centro educativo y de ser un miembro valioso de un grupo de trabajo y, a su vez, es la relevancia que se da a ese espíritu (Sotelo & Figueroa, 2012, p.13).

Cohesión entre el personal: De manera general, es el sentimiento de compartir las metas individuales con las del centro educativo (Sotelo & Figueroa, 2012, p.13).

- Capacidad Organizacional: se refiere al potencial que poseen las organizaciones para adaptarse, conducirse y cambiar si es necesario para alcanzar el crecimiento y ser más competitivas. Además, también se considera las limitaciones percibidas en el lugar de trabajo y a las numerosas reglas rígidas y burocracia dentro de la organización, ya que, cuantas más reglas rígidas, más probable es que los trabajadores se sientan frustrados en sus intentos de hacer el trabajo de la manera más eficiente posible (Bin et al., 2018, p.424).

2.2.2.4. Elementos y características de la cultura institucional

Gonzales (2019), indica que como se ha probado a lo largo de los años, las organizaciones, como las huellas dactilares, siempre son diferentes. Cada una tiene una historia particular y operaciones, pensamiento, mitos, formas diferentes de comunicarse, que por consecuencia dan origen a su cultura. Con el pasar de los años esta cultura destacada tanto por sus integrantes como por la mayoría de personas, construyéndose inicialmente un procedimiento de perpetuación de dicha cultura, debido a que la organización tendrá como fin de salvaguardar y contratar a personas que tengan la voluntad de aceptar su pensamiento y valores. Así mismo según Robbins son diez las características esenciales que concentran la naturaleza de lo que se refiere a cultura organizacional.

- Identificación de los miembros: nivel en que las personas se identifican con la organización en forma óptima y no solo se hace mención al trabajo o conocimientos.
- Énfasis en el grupo: nivel en que las funciones se organizan con un fin grupal y no por cada trabajador.
- Enfoque para las personas: nivel en que los de gerencia toman en cuentas las posibles repercusiones que las disposiciones tomadas tendrán en los integrantes de la organización.
- Integración en unidades: nivel en que los de gerencia incentivan que los elementos organizacionales funcionen reguladamente e interdependientemente.
- Control: nivel en que se consignan y aplican normas y monitoreo directo para encaminar la conducta de los integrantes de la organización.
- Tolerancia al riesgo: nivel en que la gerencia motivan que los miembros de la organización sean osados, agresivos e innovadores.
- Criterios para recompensar: nivel en que suelen repartirse los incentivos como recompensas, evaluado por el rendimiento y no por antigüedad, favoritismo u otros criterios que no sean reflejo del rendimiento.

- Tolerancia al conflicto: nivel en que gerencia incentivan que los miembros de la organización resuelvan de la mejor manera sus disconformidades y conflictos.
- Perfil para los fines: Nivel en que gerencia se enrumban en sus destrezas hacia los objetivos y no hacia los métodos que se necesitan para alcanzarlos.
- Enfoque hacia una filosofía abierta: nivel en que la organización

2.2.2.5. Importancia del clima institucional

Rubio (2016), manifiesta que la importancia del clima laboral como factor de la vida laboral de la empresa, pues muestra las actitudes, los valores y las opiniones de los integrantes de una organización. Así, en general, es relevante analizarlo y evaluarlo por las siguientes razones.

- Altamente asociado con los resultados puntuales de la organización, como son los indicadores de productividad, eficiencia, calidad de servicio, incremento de ventas, etc.)
- Los métodos de dirección y los comportamientos de gerencia, ya sea por acción u omisión, influyen en el desarrollo de estándares de conducta dentro del clima institucional.

Como ya se ha indicado, influye directamente el rendimiento de los colaboradores y la empresa. Ciertos climas laborales benefician la motivación del personal, mientras que otros climas ocasionan efecto contrario. Si el clima institucional es denotado como positivo, facilitará un gran sentido de compromiso y confidencialidad a la empresa y a sus objetivos puntuales. Sin embargo, si es percibido como negativo, producirá una actitud negativa en el trabajo, circunstancias conflictivas y de bajo rendimiento. Por ende, si los objetivos de los trabajadores son diferentes a los objetivos de la compañía, habrá rotación de personal, absentismo, insatisfacción laboral y un trabajador que percibe mal clima laboral tiende irse de la empresa o bajar su rendimiento.

La evaluación del clima laboral genera a la gerencia de la empresa información bien valioso sobre en qué grado están integrados los objetivos de la empresa en cada uno de los trabajadores. Nos muestra la previsión de los factores problemáticos que surgen en la evolución y desarrollo de la empresa en corto, medio y largo plazo (p. 48)

2.2.3. Liderazgo directivo y clima institucional

Sebastian et al (2017), realizaron un estudio sobre la influencia del liderazgo directivo sobre los procesos organizacionales tales como: comunidad de aprendizaje profesional, clima de aprendizaje y lazos padre-comunidad, concluyendo que, el liderazgo directivo se encuentra significativamente asociado a todos los procesos organizacionales mencionados.

Lo más interesante de los hallazgos fue que, la asociación directa entre el liderazgo directivo y el clima de aprendizaje se tradujo en mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En este sentido, de acuerdo al estudio, existen dos vías indirectas que relacionan el liderazgo directivo con el mejor rendimiento estudiantil:

- En la primera vía, el liderazgo directivo incide en el clima del aprendizaje y éste a su vez ejerce influencia sobre la instrucción en el aula y, finalmente, ésta última incide en el crecimiento del rendimiento estudiantil.
- En la segunda vía, el liderazgo directivo incide sobre el liderazgo docente y éste a su vez ejerce influencia sobre el clima de aprendizaje, el cual influye en la instrucción en el aula y, finalmente, ésta última incide en el crecimiento del rendimiento estudiantil (Sebastian et al., 2017, p.15).

Lo anterior muestra la importancia del liderazgo directivo para lograr mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes a través de su influencia en el clima de aprendizaje ya sea con o sin intervención del liderazgo docente.

2.3. Marco conceptual

Clima institucional

Mantiene su base objetiva dependiendo del tipo de organización y los colaboradores que la conforman, analizan y perciben, viene hacer el conjunto de las percepciones de todos los individuos los cuales mantienen una relación constante con la organización (Chiang, Martin, y Nuñez, 2010).

Directivo Autoritario

Generalmente este estilo directivo no pretende que la organización sea frígida y se limite solo a recibir órdenes, las emociones en este entorno obedecen a ciertas circunstancias que el Directivo debe identificar, si el colaborador se muestra expresamente abierto a sus emociones corre riesgo de afectar de forma negativa en sus tareas, esto se aplica a poder tener un control personal para el tipo de actividad a ejecutar, así como por ejemplo tenemos las profesiones de salud, un médico brindando a un familiar diagnóstico por cáncer, el cual debe guardar la compostura y respeto (Saracho, 2015).

Líder Circunstancial

Tenemos a esto estilo de liderazgo que nace en situaciones inesperadas por diversos motivos, sociales, medioambientales, políticos entre otros. Esto permite adaptabilidad y así se ha visto a largo de la historia, se tiene una visión y convicción por las metas a cumplir para no guiar al equipo al fracaso (Ortega, 2014).

Liderazgo directivo

Persona con la capacidad de movilizar, de influenciar a todos los entes involucrados dentro de la institución, dando una sinergia óptima entre directivos y docentes, y así lograr cumplir con las metas trazadas (MINEDU, 2016).

Líder Emocional

Se considera que este tipo de liderazgo tiene como resultado un enfoque incompleto, esto se debe a un factor de riesgo alto que pueda dar a notarse a su

entorno a todo el equipo de trabajo, al no tener un claro equilibrio entre lo permisible sin ningún tipo de control y/o siendo prepotente, dominante y terminar asediando a sus colaboradores (Ortega, 2014).

Líder Racional

Este tipo de liderazgo es direccionado a ciertos grupos donde se pueda priorizar el razonamiento y la base de resultados a la necesidad de la organización, y así tener claro la decisión tomada por el líder (Ortega, 2014).

2.4. Formulación de la hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Ha: Existe una relación positiva significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho: No existe una relación positiva significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

2.4.2. Hipótesis específicas

Ha1: Existe un bajo nivel de liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho1: No existe un bajo nivel de liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ha2: Existe un inadecuado clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho2: No existe un inadecuado clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ha3: Existe relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho3: No existe relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ha4: Existe relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho4: No existe relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ha5: Existe relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Ho5: No existe relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

2.5. Variables

2.5.1. Definición operacional

Liderazgo directivo

Para el MINEDU (2016), se refiere a liderazgo directivo a la capacidad de organizar, movilizar e influenciar a todos los integrantes involucrados dentro de la institución, originando asociación óptima entre los directivos y el personal para así lograr cumplir con las metas trazadas por la organización. (p. 6)

Clima institucional

De acuerdo a Goncalves (1997) citado por Restrepo (2016) es el fenómeno que se encuentra entre los sistemas organizacionales y las tendencias motivacionales, traducidos en el comportamiento, tales como la productividad, satisfacción, rotación y el comportamiento de las personas. (p. 94)

2.5.2. Operacionalización de variables

Evaluación del liderazgo directivo

Tomando en consideración la teoría de Rodríguez (2012) de quien se infiere que la evaluación de la variable, se debe de llevar a cabo mediante la evaluación de 3 dimensiones, siendo estas el de la administración de objetivos, comunicación y por las relaciones en el trabajo, cada una de las cuales se precisan a continuación:

Administración por objetivos

La base primordial dentro de una organización es en primer lugar sus objetivos. Sin estos no tiene razón de ser, se establece la visión y misión, se vuelve valioso el factor fundamental sinergia, como claro ejemplo de cumplimiento de las metas se encuentra su líder, su labor comprende instruir y generar desarrollo de habilidades a todo su equipo. A su vez este dará como resultado integración, identificación y lograr el cumplimiento de las metas (Rodríguez, 2012, p. 48)

Rodríguez (2012) indica que el líder directivo deberá enfocarse en toda su institución, así podrá identificar todas las necesidades y puntos de mejora, a partir de este seguimiento brindará nuevas ideas de logro y cumplimiento de metas, se dará relevancia a los siguientes temas a tratar:

- La identificación de objetivos reales.
- Todos dentro de la organización deben sentirse capaces de cumplir los objetivos, debe ser comunicado a todo nivel.
- Que en la importancia de lograr las metas sea objetivo colectivo, involucrando a todos dentro de la organización, tener cuidado en

volverse competencia individual, siempre debe desarrollarse en un ambiente cordial.

- Que debe prevalecer un grato ambiente entre la dirección y todos los colaboradores, genera apoyo y credibilidad en ambas partes, ya que si se tiene un clima de desconfianza las metas no serán por motivación si no por obligación.
- Que debe ser ligado al agrado de todos en la organización. En la construcción de los objetivos como base elemental se reflejan los valores, La dirección como principal difusor de la cultura interna trae consigo una buena fundamentación y uso de los valores (pp. 49-50).

Comunicación

Según Rodríguez (2012) el liderazgo lleva a cabo una comunicación eficaz en todo momento dentro de la organización, El directivo que no logra comunicación total no puede liderar. El Líder directivo tiene responsabilidad sobre la forma en que la comunicación se genera con todo su entorno e identificar los inconvenientes que demandan por la incorrecta implementación de ella, esto es necesario por los diversos tipos de ideas y cultura que tienen las personas dentro de una organización, suele suceder que el director tiene la idea que la buena comunicación es brindar todo el mensaje. Es más complejo el líder tiene que ser capaz de transmitir y saber escuchar a los demás, prima empatía, cordialidad y respeto para conocer a cada uno de sus colaboradores (p. 50)

Se puedan implementar medios de comunicación por donde pueda surgir y cumplir los resultados. La comunicación siempre será vital para poder responder anticipadamente, establecer políticas, flujo de ideas, llegando a la colaboración y entendimiento. Los canales a utilizar pueden ser, por escrito virtuales o físicos, material didáctico impreso en todas las áreas (Palacios, 2015, p. 192).

Relaciones en el trabajo.

Para Rodríguez (2012) el brindar información constantemente a todos los miembros del equipo, así se mantendrán alerta y preparados para desarrollar un buen rol dentro del trabajo. Motivando a que puedan superarse y superar las expectativas. Felicitar los logros alcanzados en los tiempos establecidos, esto se pueda comunicar a toda la organización y así el colaborador se pueda sentir realizado. Informe con antelación a sus colaboradores los cambios a realizarse así puedan prepararse y tomar con iniciativa la adaptabilidad al cambio, haciéndole entender que es una buena oportunidad para su crecimiento profesional. Adquiera lo mejor de las aptitudes y habilidades de sus colaboradores, identificando cuales puede desempeñar. Promoviendo una línea de carrera a quien se compruebe su esfuerzo. Conozca a sus colaboradores independientemente cada uno por sus cualidades profesionales y personales, esto le dará mayor ventaja en generar confianza (p. 52).

Según Pont, Nusche, y Moorman (2009) establecen cuatro niveles del liderazgo escolar, cada variable con una diversidad de aprendizaje, respaldadas en la enseñanza, de inducción y retroalimentación para directores y otros líderes escolares:

- **Líderes emergentes**, cuando un maestro comienza a asumir el rol de gestión y liderazgo se puede dar a influenciar formación concerniente para lograr ser director.
- **Liderazgo establecido**, que se entiende a los mandos medio a directores asistentes y adjuntos que cuentan con experiencia, pero se encuentran conformes con el posicionamiento actual sin tomar en cuenta el puesto de director.
- **Ingreso a la dirección**, siendo la preparación y la prueba de un maestro para asumir un cargo de la mayor jerarquía en una institución educativa.
- **Liderazgo avanzado**, línea en el tiempo en la formación de escolares con aspiraciones y dotes de líderes, estos se encuentran en exploración de sus habilidades, se encuentran en constante reforzamiento de su experiencia e investigación.

- **Liderazgo consultivo**, el líder se encuentra capacitado y enfocado a aportar nuevas ideas a su carrera profesional, esto se debe a la toma de decisiones para la enseñanza, auditoria y seguimiento entre otras tareas (p. 131)

Evaluación del clima institucional

El clima institucional será evaluado en base a lo establecido por Litwin y Stinger (1978) citado por Sotelo y Figueroa, (2012, p. 12) en la cual establece que dentro del contexto de una institución se considera la nueve estructuras, de las cuales se han considerado las que se adaptan a la investigación planteada:

- **Relaciones interpersonales:** La cual viene a ser la percepción por parte de los individuos dentro del entorno institucional y las buenas relaciones sociales entre los involucrados, jefes y subordinados. Se fundamenta en el respeto en todos los niveles interpersonales y el buen trato y cooperación entre sus miembros.
- **Identidad:** Es el sentimiento que se muestra por la institución a la que pertenece y considerarse como un miembro valioso dentro del equipo de trabajo. Es la sensación de compartir y compromiso por los objetivos personales e institucionales dentro del entorno.
- **Capacidad Organizacional:** se refiere al potencial que poseen las organizaciones para adaptarse, conducirse y cambiar si es necesario para alcanzar el crecimiento y ser más competitivas. Esta capacidad se ve formada por la suma de competencias de cada uno de los trabajadores, permitiendo que mediante equipos de trabajo se desarrollen en un óptimo ambiente en el que los proyectos se ejecutan con calidad y excelencia.

Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo Directivo	Capacidad de organizar, movilizar e influenciar a todos los integrantes involucrados dentro de la institución, originando asociación óptima entre los directivos y el personal para así lograr cumplir con las metas trazadas (MINEDU, 2016, p. 6)	Administración por objetivos	Definición de objetivos	Ordinal
			Motivación	
		Comunicación	Difusión oportuna	
			Comunicación bilateral	
		Relaciones en el trabajo	Reconocimiento al personal	
			Desarrollo profesional	
Clima institucional	Fenómeno que se encuentra entre los sistemas organizacionales y las tendencias motivacionales, traducidos en el comportamiento de las personas (Restrepo, 2016, p. 94)	Relaciones interpersonales	Comunicación entre los miembros	Ordinal
			Cooperación y ayuda mutua	
			Confianza entre el personal	
		Identidad Institucional	Compromiso con la institución	
			Cohesión entre el personal	
			Participación en las actividades	
		Capacidad organizacional	Satisfacción por la labor realizada	
			Competencia de organización y planificación	
			Competencias para la toma de decisiones	

Capítulo III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva - relacional; debido a que la descripción realizada de primera mano con teorías de ambas variables, para luego establecer la relación entre estas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 93).

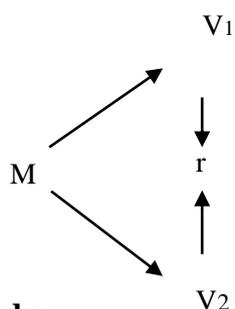
3.2. Métodos de investigación

El método que se utilizó en la investigación fue el deductivo, determinado como el procedimiento racional que consiste en determinar los casos particulares en base a un conocimiento generalizado, teniendo como criterio de verdad a la demostración, en base a los principios, normas y postulados (Ñaupas, Mejía, & Nova, 2013, p.63).

3.3. Diseño de investigación

De diseño no experimental, y de corte transversal, debido a que no es necesario manipular o alterar el comportamiento de las variables, siendo además que la información recopilada se efectuó una sola vez en los sujetos de muestra (Hernández et al., 2014, p.129).

La representación gráfica del diseño fue el siguiente:



Dónde:

M: 18 de docentes

V1: Liderazgo directivo

V2: Clima institucional

r: Relación

3.4. Población y muestra

Población

Bernal (2016), la población es un grupo de personas o elementos que se quieren estudiar, mediante la aplicación de técnicas de recojo y análisis de datos. Por ello para la presente investigación la población estuvo conformada por 18 docentes que dictan sus clases en la I.E N° 88186 del Centro Poblado Mongon, Distrito Pampas, Provincia Pallasca, Región Ancash, 2019, tanto para primaria y secundaria.

Tabla 1.
Descripción de la población

Docentes de primaria	Docentes de secundaria
7	11
TOTAL	18 DOCENTES

Muestra

Según Sánchez y Reyes (2015), la muestra es una parte o porción de la población, la cual se quiere estudiar, además de los cuales se recolectaron la información primaria, y debe ser un subconjunto representativo de la población. Teniendo en cuenta lo anterior, la muestra estuvo conformada por 18 docentes que dictan sus clases en la I.E N° 88186 del Centro Poblado Mongon, Distrito Pampas, Provincia Pallasca, Región Ancash, 2019, tanto para primaria y secundaria.

3.5. Técnica e instrumentos de recojo de datos

La encuesta

Esta técnica tiene por principal característica que busca recabar la percepción de las personas respecto a un tema concreto, a partir del cual se realizan inferencias. Su tipo de respuesta o escalas de respuesta competen a una ordinal, siendo la

escala de Likert la más empleada para dar respuesta a una serie de ítems o preguntas (Hernández et al., 2014, p.96)

El Cuestionario

El instrumento utilizado para la presente investigación, fue el cuestionario. De acuerdo con Carrasco Díaz (2018), el cuestionario de preguntas, es un instrumento de recolección de datos usado para el estudio de cierto número de personas, puesto que se encarga de dar respuesta a un conjunto de preguntas estructuradas y estandarizadas, las cuales han sido preparadas con cierta antelación, además este instrumento, se encargó de medir y evaluar las variables de investigación.

Ficha técnica del instrumento para la variable LIDERAZGO DIRECTIVO

Nombre: Cuestionario para la medición del liderazgo directivo (versión para docentes)

Autores: Juan Pascual Meléndez y Lourdes Chinchay Domínguez

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Aproximadamente 10 minutos.

Niveles de aplicación: Docentes (sin límite de edad)

Escala: Likert (Ordinal)

Ítems: El cuestionario constará con 16 ítems.

Escala valorativa: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi Siempre, (5) Siempre.

Finalidad: Medir el nivel de liderazgo directivo en base a la administración por objetivos, la comunicación y las relaciones en el trabajo.

Ficha técnica del instrumento para la variable CLIMA INSTITUCIONAL

Nombre: Cuestionario para la medición del clima institucional (versión para docentes)

Autores: Juan Pascual Meléndez y Lourdes Chinchay Domínguez

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Aproximadamente 10 minutos.

Niveles de aplicación: Docentes (sin límite de edad)

Escala: Likert (Ordinal)

Ítems: El cuestionario constará con 14 ítems.

Escala valorativa: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi Siempre, (5) Siempre.

Finalidad: Medir el nivel clima institucional en base a las relaciones interpersonales y la identidad institucional.

Validez

Para que los instrumentos tengan validez, se realizará mediante el método de juicio de expertos, para ello luego de elaborarse los instrumentos, estos serán entregados a mínimo tres especialistas en el tema (jueces expertos), quienes darán sus indicaciones y observaciones del mismo, una vez realizadas las observaciones, se podrá realizar la ejecución de los instrumentos. Tal como lo mencionan Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), quienes manifestaron que la validez, es la exactitud con la que el instrumento mide lo que se propone medir, es decir la eficacia de un instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que interesa en el estudio.

Confiabilidad

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018), un instrumento es confiable cuando las mediciones que realiza no varían de manera significativa sin considerar el contexto en que se desarrollan. La confiabilidad de este instrumentó se realizará mediante la prueba estadística Alpha de Cronbach cuyo resultado fueron los siguientes:

Tabla 2.
Alfa de Cronbach de liderazgo directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	16

Tabla 3.
Alfa de Cronbach de clima institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	14

Según lo observado se verifica que ambos instrumentos con alta confiabilidad porque la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach fueron 0.973 y 0.969, lo que confirma que es confiable para poder ser aplicado a la muestra seleccionada.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo del tratamiento estadístico del presente estudio se llevó a cabo en primer lugar, la tabulación de los datos recopilados mediante la aplicación de los cuestionarios a los docentes de I.E N° 88186 del Centro Poblado Mongon, Distrito Pampas, Provincia Pallasca, Región Ancash, 2019. Una vez finalizado ello, a través de Software Microsoft Excel se realizó el análisis descriptivo generando para ello tablas y figuras por frecuencias absolutas y relativas; mientras que el contraste de hipótesis en primer lugar se aplicó una prueba de normalidad de datos y se determinó que el estadístico no paramétrico a utilizar era el de Rho de Spearman, dado que los datos no se distribuyeron de forma normal.

3.7. Aspectos éticos

De acuerdo con Noreña, Alcaráz, Rojas y Rebolledo (2012), el presente trabajo contó con los siguientes criterios de rigor científico:

- ✓ **Consentimiento informado:** En la cual se documentó la opinión del director y los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Pallasca, de acuerdo a la participación voluntaria.
- ✓ **Dignidad humana:** Es el derecho a la autodeterminación, consistió en dejar que el participante exprese lo que piensa y lo que hace sin ningún tipo de

coacción, así mismo se aseguró un ambiente tranquilo, cómodo y lejos de bullicio de la gente.

- ✓ **Principio de Beneficencia:** Por encima de todo, no hacer daño, se tomaron en cuenta todas las precauciones necesarias para evitar todo tipo de problemas o daños a los encuestados, protegerlos contra la utilización de su colaboración en la investigación para otros fines. Por lo que la información que se obtuvo en esta investigación fueron utilizadas para exclusivamente fines académicos.
- ✓ **Derecho a un trato justo:** los sujetos involucrados tuvieron el derecho a un trato justo, antes, durante y después de su participación.

Capítulo IV: RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados

Determinar el nivel del liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 4.

Dimensión administración de objetivos

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuada	6	14	12	66.7%
Regular	15	23	5	27.8%
Adecuada	24	30	1	5.6%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

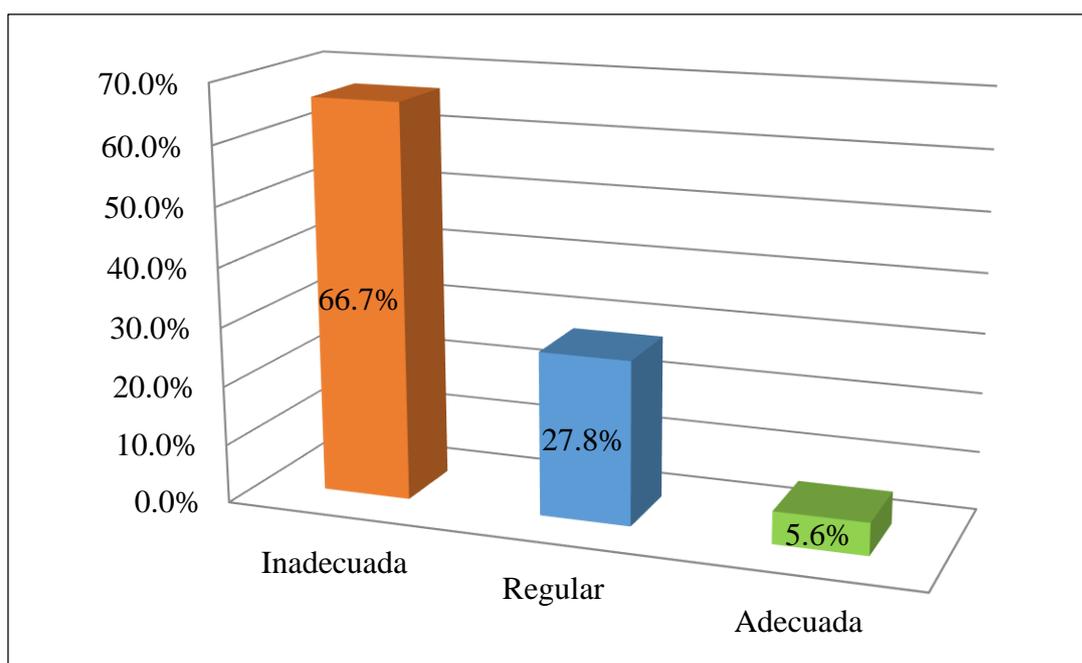


Figura 1. Dimensión administración de objetivos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

En la tabla y figura anteriores, se muestra que el 66.7% de los docentes indicó que hay una inadecuada administración de los objetivos, esto debido a que el director no incentiva actividades en equipos y no prioriza la motivación en dichas actividades, por otro lado, el 27.8% manifestó que es regular, porque a veces se realizan estrategias para lograr los objetivos propuestos, y el 5.6% consideró que es adecuada, porque consideran que el director es imparcial al momento de agrupar a los integrantes en el trabajo.

Tabla 5.
Dimensión comunicación

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuada	6	14	12	66.7%
Regular	15	23	5	27.8%
Adecuada	24	30	1	5.6%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Propia

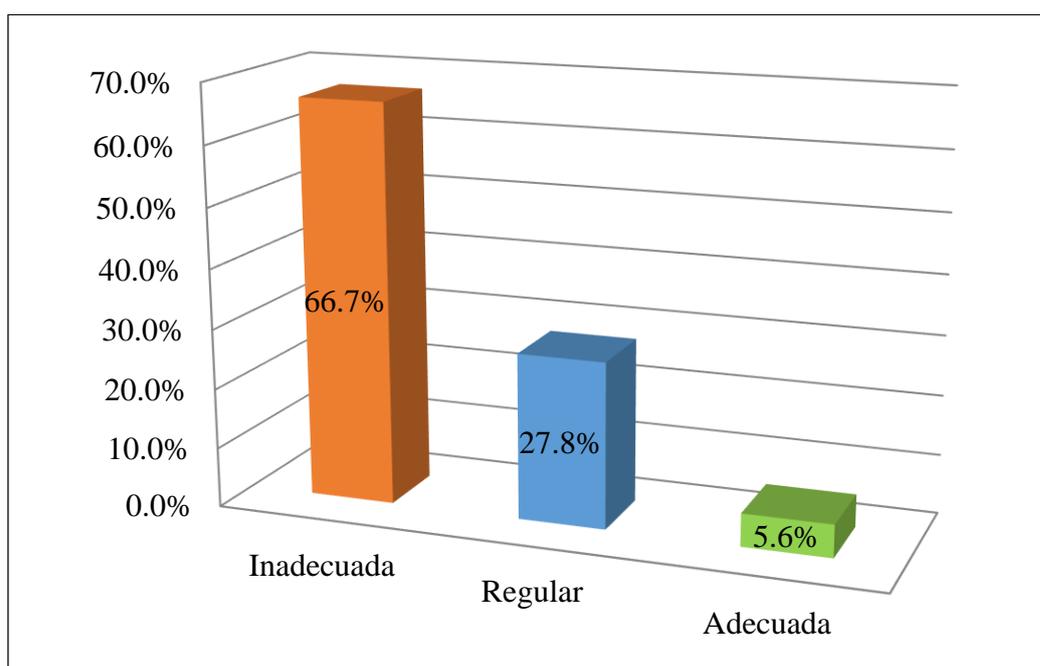


Figura 2. Dimensión comunicación

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Propia

De acuerdo con los resultados encontrados, el 66.7% de los docentes que se encuestaron manifestaron que hay una inadecuada comunicación, debido a que no se establece de forma oportuna ante cualquier acción que se ejecutará, además que no aceptan las críticas para poder mejorar en sus funciones, por otro lado, el 27.8% indicó que hay una regular comunicación, porque de forma no tan frecuente se realiza el registro de todo lo que se acuerda en las reuniones y solo el 5.6% dio a conocer que hay una adecuada comunicación, porque interactúan de forma abierta con todos los integrantes de la institución.

Tabla 6.
Dimensión relaciones en el trabajo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuada	4	9	13	72.2%
Regular	10	15	4	22.2%
Adecuada	16	20	1	5.6%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

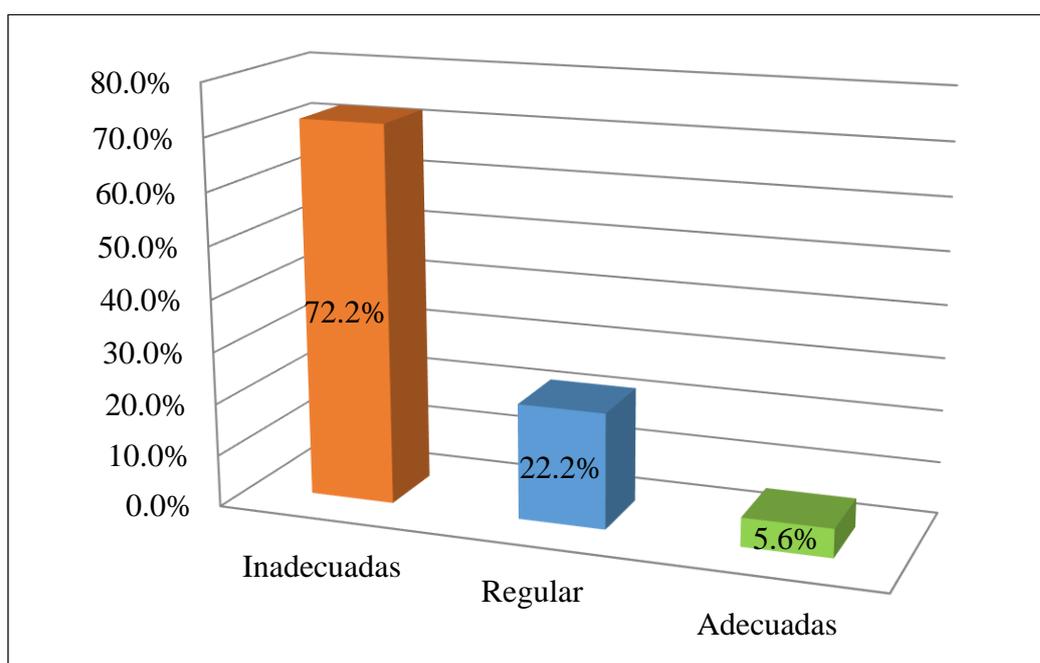


Figura 3. Dimensión relaciones en el trabajo

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

Como se observa en los resultados, se observa que el 72.2% de los resultados indica que hay relaciones en el trabajo inadecuadas, debido a que no se fomenta a que todos los docentes tengan una especialización y no se reconocen de forma abierta las cualidades de los mismos, mientras que el 22.2% manifestó que son regulares, porque en ocasiones se premian por igual a los docentes si se lo merecen, sin evidenciar favoritismo, y solo el 5.6% consideró que estas relaciones son adecuadas, porque mencionan que si se brindan las facilidades necesarias para que los docentes crezcan de forma profesional.

Tabla 7.
Nivel de liderazgo directivo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	16	36	12	66.7%
Regular	37	57	5	27.8%
Alto	58	80	1	5.6%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

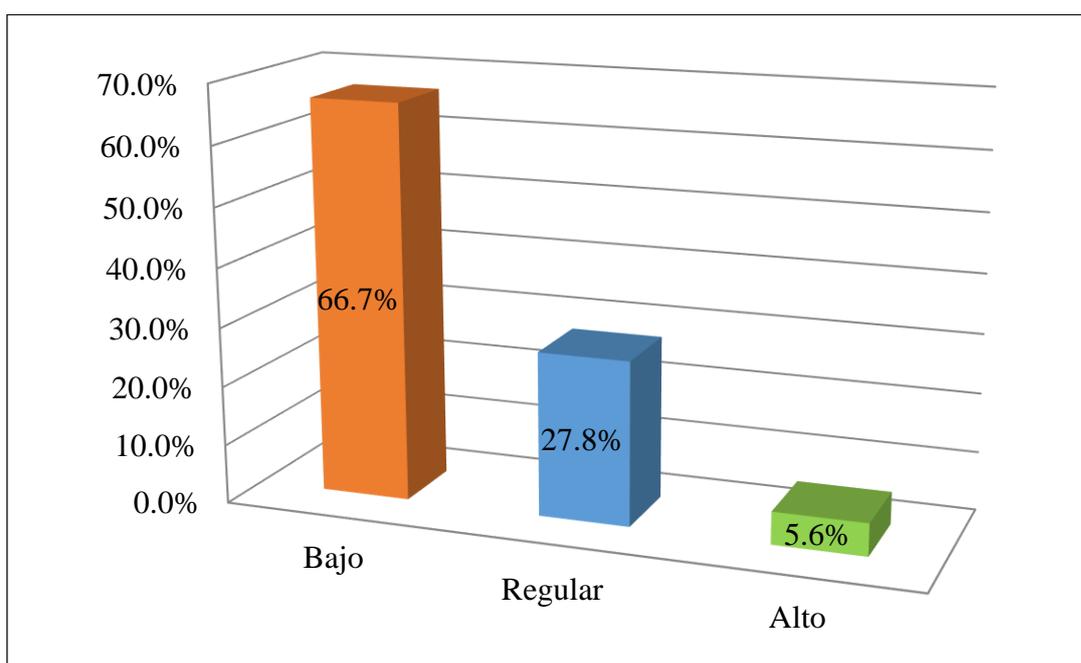


Figura 4. Nivel de liderazgo directivo

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

Según la tabla y figura mostradas, se observa que el 66.7% de los docentes resultados encontrados demuestran que hay un nivel de liderazgo directivo bajo, esto debido a que los docentes indicaron que no existe una adecuada administración de objetivos en la institución, además hay una mala comunicación e inadecuadas relaciones dentro del entorno laboral, entre los trabajadores, lo que demuestra las deficiencias que tiene la institución educativa para incentivar y ayudar que estos docentes tengan una adecuado nivel de liderazgo, mientras que el 27.8% mostraron que hay un nivel regular y solo el 5.6% de los resultados dan a conocer que hay un adecuado liderazgo dentro de la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon.

Determinar el nivel del clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 8.
Dimensión relaciones interpersonales

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuada	7	16	13	72.2%
Regular	17	26	4	22.2%
Adecuada	27	35	1	5.6%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Propia

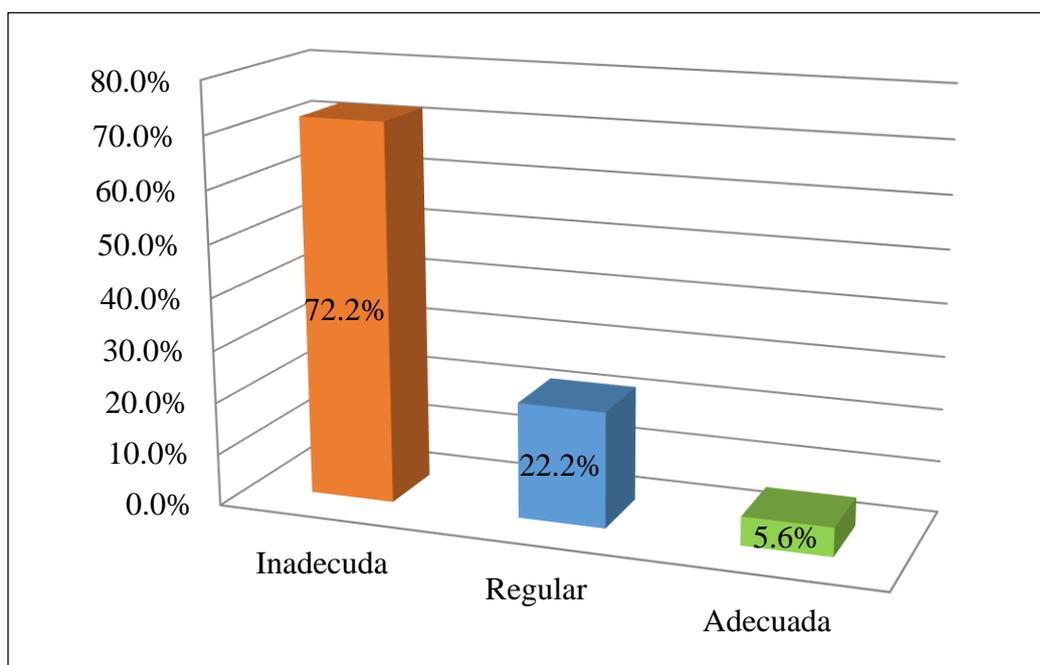


Figura 5. Dimensión relaciones interpersonales

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Propia

Como se evidencia en los resultados anteriores, que el 72.2% de los docentes encuestados indicaron que la cooperación y el apoyo se presenta de manera inadecuada, ya que los compañeros de trabajo no se apoyan mutuamente y no todos participan para solucionar problemas que se presentan, mientras que el 22.2% indicó que es regular porque a veces los docentes contribuyen con soluciones cuando se les piden y solo el 5.6% manifestó que es adecuada debido a que existen sentimientos de compañerismo por parte de algunos docentes dentro de la institución.

Tabla 9.
Dimensión Identidad institucional

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuada	4	9	13	72.2%
Regular	10	15	3	16.7%
Adecuada	16	20	2	11.1%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

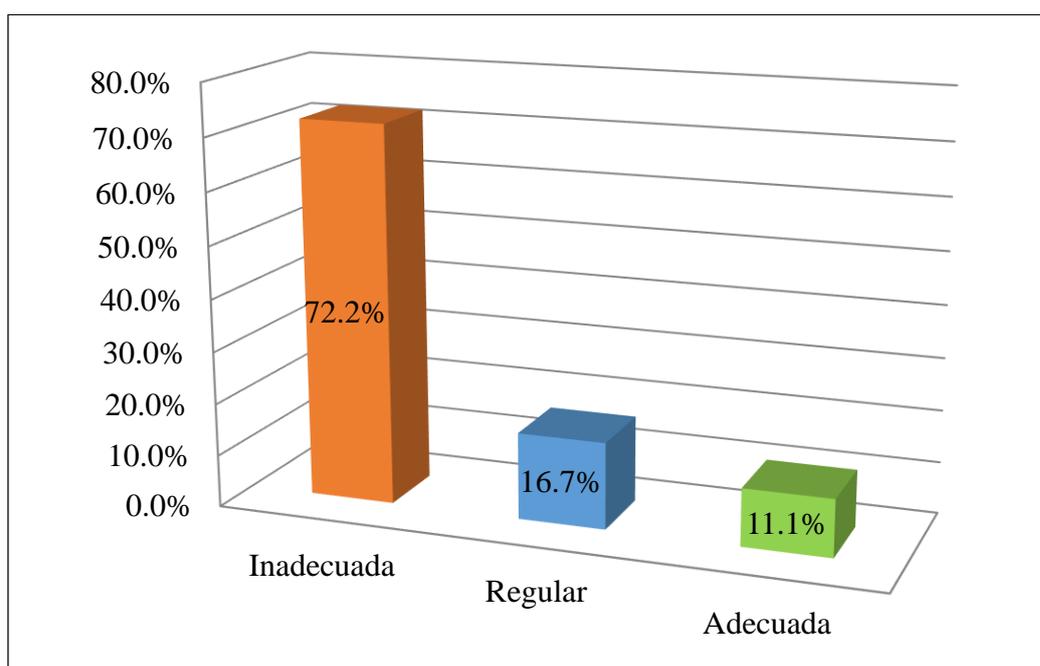


Figura 6. Dimensión Identidad institucional

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla y figura, el 72.2% de los docentes indicó que existe una inadecuada identidad institucional, porque las políticas no favorecen a todos por igual, ya que solo beneficia a algunos, mientras que 16.7% manifestó que es regular porque algunas políticas no son claras ni entendibles y en ocasiones los docentes con mejor desempeño son premiados y reconocidos y solo el 11.1% consideró que hay una adecuada transparencia y equidad, ya que los docentes sienten que el director hace una evaluación a todos por igual, al momento de realizar sus actividades cotidianas.

Tabla 10.
Nivel de clima institucional

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	14	32	13	72.2%
Regular	33	51	3	16.7%
Alto	52	70	2	11.1%
Total			18	100%

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

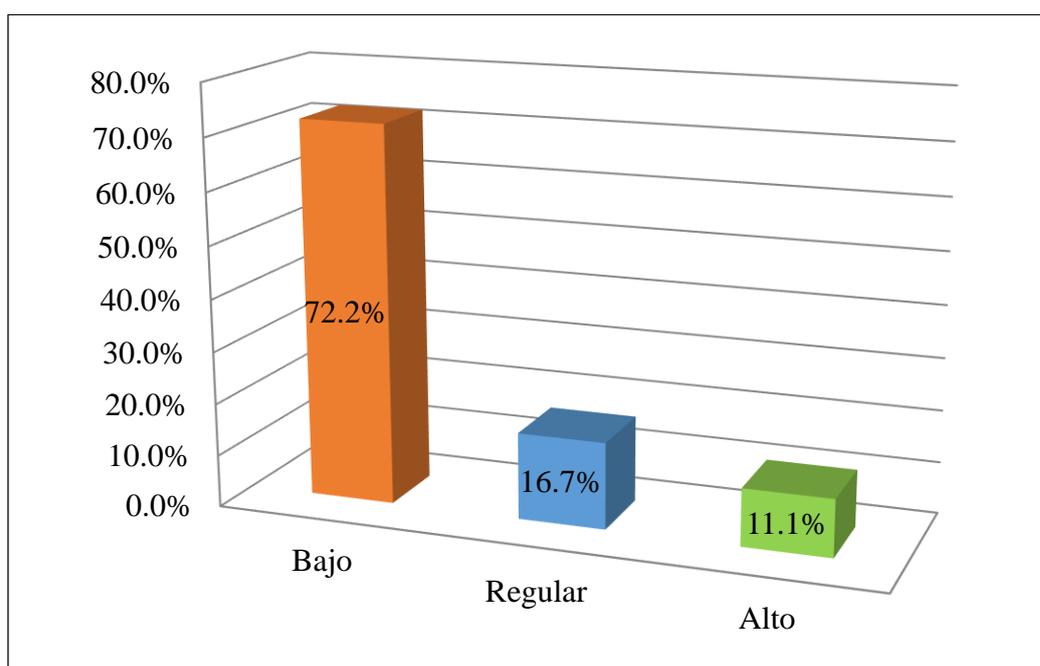


Figura 7. Nivel de clima institucional

Fuente: Encuesta aplicada
 Elaboración: Propia

En la tabla y figura anterior, se muestran que el 72.2% de los resultados encontrados mostraron que hay un bajo clima institucional, debido a que muchos de los docentes no muestran cooperación y apoyo entre compañeros de labores ni de la propia dirección, por otro lado también hay falta de transparencia y equidad por parte de los directivos de la institución educativa, además que hay malos mecanismos de motivación para los docentes, mientras que el 16.7% demostró que hay un nivel regular y solo el 11.1% dio a conocer un nivel alto en el clima institucional.

Tabla 11.

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	,247	18	,005
Clima institucional	,208	18	,039

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se puede observar en la tabla anterior se empleó el estadístico de normalidad de Kolmogorov Smirnov para muestras menores a 50 personas, en la cual se demostró que la significancia de las variables fue menor a 0,05 y, por tanto, el estadístico no paramétrico para comprobar las hipótesis es el de Rho Spearman.

Identificar la relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 12.

Relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional

		Administración por objetivos	Clima institucional
Rho de Spearman	Administración por objetivos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,553*
	Clima institucional	N	18
		Coefficiente de correlación	,553*
		Sig. (bilateral)	,017
		N	18

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Prueba estadística

Elaboración: Propia

Como se encontró en la tabla anterior se confirma la relación significativa entre la dimensión administración de objetivos y el clima institucional, porque se halló una significancia de 0.00 la cual cumple con la condición que debe ser menor a 0.05, por otro lado se encontró mediante el coeficiente de correlación dio como resultado 0.553, demostrando una relación positiva considerable, es decir, que al haber mayor administración de los objetivos, entonces habrá un mejor nivel en el clima institucional, o viceversa.

Establecer la relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 13.

Relación de la comunicación y el clima institucional

		Comunicación	Clima institucional
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,573*
		N	18
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,573*
		Sig. (bilateral)	,013
		N	18

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Prueba estadística

Elaboración: Propia

Según la tabla anterior se evidencia que existe una relación significativa entre la dimensión comunicación y el clima institucional, porque la significancia bilateral fue igual a 0.00, lo cual cumple con la condición (Sig. < 0.05), por otro lado, se encontró una relación positiva considerable, debido a que el coeficiente de correlación fue de 0.573, lo que significa que entre mejor sea la comunicación entre los docentes mejor será el clima institucional dentro del centro educativo en estudio, o viceversa.

Determinar la relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 14.

Relación de las relaciones en el trabajo y el clima institucional

		Relaciones en el trabajo	Clima institucional
Rho de Spearman	Relaciones en el trabajo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,389
		N	18
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,011*
		Sig. (bilateral)	,389
		N	18

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Prueba estadística
Elaboración: Propia

De acuerdo al resultado anterior se confirma la relación significativa y directa entre la dimensión relaciones en el trabajo y el clima institucional, ya que se encontró una significancia bilateral menor a 0.05 (0.00), por otro lado el coeficiente de correlación fue de 0.389, lo cual confirma una relación positiva media, esto significa que entre mejor sean las relaciones entre los docentes mejor será el nivel de clima institucional que pueda existir dentro del entorno de trabajo de los docentes, como también se puede presentar contrariamente.

4.2. Prueba de hipótesis

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

Tabla 15.
Relación del liderazgo directivo y el clima institucional

		Liderazgo directivo	Clima institucional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,492
		N	.
		N	18
	Clima institucional	Coeficiente de correlación	,038*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	.
		N	18

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Prueba estadística

Elaboración: Propia

Se pudo hallar conforme al resultado de la tabla anterior, en donde se muestra la prueba estadística de Rho de Spearman, que existe una relación directa y significativa entre ambas variables (liderazgo directivo y el clima institucional), porque la significancia fue igual 0.038 la cual es menor a la condición de $p < 0.05$, mientras que el coeficiente de correlación fue de 0.492, lo que demuestra una relación positiva media del 49.2%, lo que demuestra que entre un nivel alto de liderazgo directivo permitirá tener un nivel alto en el clima institucional o viceversa en el entorno laboral de los docentes de la institución educativa N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados encontrados permitieron demostrar que el nivel de liderazgo directivo dentro del centro educativo es bajo según el 66.7% de los docentes, esto debido a la existencia de una inadecuada interacción entre los integrantes de la institución, especialmente los docentes y el director, donde han demostrado no tener una eficiente comunicación, esto porque según los mismos docentes, indican que no hay una forma eficiente de establecer y gestionar los objetivos de la institución, lo que produce que existan ciertos conflictos, generando que ciertas partes de la plana docente estén a favor o en contra de lo que establece dirección, por lo que claramente se confirma que las relaciones laborales no son las adecuadas entre el personal docente. Este resultado concuerda con lo encontrado por Contreras (2016), quien en su estudio llegó a evidenciar que existe un liderazgo directivo inadecuado, debido a que el liderazgo es ejecutado de forma poco adecuada, lo que se ve reflejado en las malas prácticas dentro del colegio. Pero se discrepa con los resultados de Hidalgo (2017), quien identificó que el 41% de los trabajadores indicaron que existe un nivel de liderazgo regular; mientras que Raxuleu (2014), evidenció la existencia de un adecuado liderazgo dentro del centro educativo en estudio, siendo los indicadores con mayor índice de aceptación respecto al liderazgo, ellos fueron un ambiente de respeto, así como de confianza.

Además los resultados, permitieron identificar que el nivel del clima institucional de la institución educativa es bajo, según el 72.2% de los docentes, esto porque dentro del entorno laboral, no se evidencia cooperación ni apoyo entre los docentes cuando se necesita ayuda, esto generado por los conflictos o situaciones adversas que se presentan o se generan entre los docentes y directivos, otro factor es que no hay transparencia ni equidad por parte de la dirección, ya que tienen preferencias por algunos docentes, sumado a los deficientes mecanismos de motivación dentro de la institución, puesto que beneficia solo a algunos trabajadores. Este resultado coincide con los de Monarrez (2016) quien pudo encontrar en su investigación que el 67% de los docentes consideran que solo algunas veces existe un buen clima escolar dentro del centro educativo, el 13% indica que nunca existe un grato clima escolar en el centro educativo. El 20% indicó que siempre existía buen clima escolar, mientras que Hidalgo (2017), en el lugar de su estudio demostró que el 38% de los docentes manifestó que hay un nivel bajo en el clima organizacional. Pero se discrepa totalmente con McCarley, Decman, & Peters (2015) quien identificó que el clima institucional del fue calificado como adecuado por el 64%

de los encuestados, sin embargo, aún existen aspectos que deben de mejorarse, tales como una incorrecta comunicación, así como la relación que se presenta entre los compañeros de trabajo.

También los datos encontrados permitieron, afirmar la existencia de una relación significativa entre la administración por objetivos del director y el clima institucional, ya que la significancia fue igual a 0.017, con lo cual es menor a 0.05, por otro lado el grado de relación fue del 55.3%, que es una relación positiva considerable, lo que significa que la gestión que está realizando la dirección del centro educativo la cual es inadecuada está ocasionando de forma directa que haya un clima institucional inadecuado, ya que el mal manejo o establecimiento de dichos objetivos no están siendo pertinentes, desde la perspectivas de los docentes. Este resultado es similar a lo encontrado por Borda (2018), quien llegó a encontrar que existe un alto grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, porque lo que presentan una significancia debajo del 5% y el coeficiente de correlación fue de 0.677, indicando que mientras la forma de cómo se lleve a cabo la labor del directivo, como por ejemplo la gestión y el establecimiento de objetivos o metas por parte de la directiva de la organización influenciará sobre el clima de la institución positivamente.

Por otro lado, estos resultados permitieron confirmar la relación entre la comunicación del director y el clima institucional, ya que el Sig. Bilateral fue igual a 0.013, la cual responde a la condición de $p < 0.05$, además el coeficiente indicó una relación del 57.3%, que es una correlación positiva considerable, esto demuestra que la inadecuada comunicación que hay entre el director y los docentes del centro educativo ocasiona que hay un nivel bajo de clima organizacional, ya que la dirección no está teniendo una comunicación efectiva para darse a comprender a los docentes. Este resultado concuerda con lo encontrado por Lujan y Olivares (2018), quien llegó a encontrar que el liderazgo directivo tiene influencia positiva en el desempeño de los docentes, dado que al aplicar la prueba estadística rho Spearman resultó un coeficiente de 0.877, el cual evidencia la fuerte relación que existe entre ambas variables, así mismo, se menciona que un adecuado liderazgo permite que se mejore el ambiente y la comunicación entre el directivo y los trabajadores.

Mientras que otros resultados, ayudaron a verificar la existencia de una relación significativa y directa entre las relaciones en el trabajo por parte del director y el clima

institucional, ya que la significancia fue igual a 0.011, mientras que el coeficiente de correlación fue igual a 38.9%, con lo cual indica una relación positiva y directa, debido a que los problemas de relaciones entre los docentes y la dirección están ocasionando que hay un inadecuado clima institucional, porque no permite establecer relaciones proactivas entre los docentes y estos con el director, ya que no se están tomando las medidas necesarias para que exista un diálogo asertivo entre ambas partes. El resultado encontrado es parecido al de Tito Tito y Condori (2018), quienes hallaron en su estudio que existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional, debido a que la significancia fue menor al 5% y un valor “r” de 0,709.

Por último, se pudo comprobar una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional dentro de la institución educativa, ya que la significancia fue menor a 0.050, ya que el resultado fue de 0.038, mientras que el coeficiente de correlación fue de 49.2%, es decir una relación directa y positiva, lo que indica que el nivel bajo de liderazgo que hay por parte de la dirección ocasiona un bajo clima organizacional en los docentes, esto debido a que muchos de estas se siente inconformes por las medidas o acciones que toma la dirección, porque no beneficia a todos solo a una parte de la planilla docente. Este resultado concuerda con otras investigaciones de diversos autores como Contreras (2016), quien encontró que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral, ya que se encontró un p valor de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.51. De igual forma Cortez (2016) quien demostró que el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional en un 21.99%; mientras que Álvarez (2020), afirmó la existencia de una relación significativa y directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional al, pues el valor “p” obtenido es menor al margen de error de 0.05%, mientras que el coeficiente fue de 0.885. Además Hidalgo (2017), indicó que el liderazgo directivo y clima organizacional se relación de forma significativa al hallar un p valor de 0.00 y el coeficiente de correlación fue de 0.352 y finalmente Tipiani (2015), llegó a verificar y demostrar que existe alta correlación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, dado el coeficiente de correlación de Spearman de valor 0.789 y un valor de significancia “valor p” menor al grado de error 0.05, por lo que se llegó afirmar que en medida que el nivel de liderazgo directivo aumente, el desempeño docente también aumentará.

Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se llegó a determinar que existe un bajo nivel de liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon en Ancash por un 66,7% de aceptación, debido a que la dirección de dicho centro educativo no tiene una buena administración de los objetivos, sumado a una mala comunicación, lo que está ocasionando también que las relaciones entre dirección y docentes se vean afectadas en gran medida.

Se logró evidenciar que existe un bajo nivel de clima institucional en la I.E N° 88186 con un 72,2% de aceptación, fundamentalmente, por la poca colaboración entre docentes y la directiva, lo que ocasiona que haya conflictos entre los mismos, ocasionados también por la poca transparencia y la falta de equidad por parte del director, además de la falta de motivación que tienen los docentes es debido a los factores mencionadas en gran parte.

Se halló que existe relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional del centro educativo, debido a que el coeficiente de relación fue igual a ,553 y la significancia igual a 0,017, lo que demuestra que la mala gestión de las metas por parte de la dirección está afectando al clima institucional de los docentes dentro del entorno de la I.E N° 88186.

Se pudo encontrar que existe relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186, debido a que el coeficiente de relación fue igual a ,573 y la significancia igual a 0,013, esto significa que la inadecuada comunicación que tiene el director hacia los docentes no está siendo efectiva lo que provoca que el clima institucional no sea el adecuado, ya que no hay una interacción armoniosa entre los docentes y el director.

Se verificó la existencia de una relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional, debido a que el coeficiente de relación fue igual a ,389 y la significancia igual a 0,011, en base a esto las inadecuadas relaciones entre el personal docente y la dirección ocasiona que hay un clima institucional inadecuado, por las malas acciones que está tomando la dirección, ya que refleja poca transparencia en su gestión.

Finalmente se demostró que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186, , debido a que el coeficiente de relación fue igual a ,492 y la significancia igual a 0,038, esto se debe al bajo nivel de liderazgo por parte del director ocasiona que hay un clima institucional inadecuado que afecta directamente a la comodidad y conformidad de los docentes del centro educativo.

5.2. Recomendaciones

A la dirección de la I.E N° 88186, se recomienda evaluar las actividades y la gestión en general, mediante la verificación de los efectos que están teniendo las decisiones directivas en el centro educativo, esto permitirá que se pueda mejorar los planes generados en la institución.

A la directiva, es importante mejorar la cooperación y motivación en los docentes, mediante incentivos o la realización de actividades donde intervengan tanto los docentes como la dirección a fin de que puedan interactuar más como personas e incluso solucionar diversos inconvenientes, pudiendo generar mejores relaciones entre ellos.

A los docentes, se le recomienda apoyar con la dirección de la institución, mediante la elaboración de propuestas para el cumplimiento de metas institucionales que sean en beneficio tanto para docentes y la dirección, esto permitirá que haya una mejor gestión y establecimiento de los objetivos dentro de la institución.

Al director, mejorar la interacción con los docentes. Incluirlos dentro del procesos de planificación es importante pues los docentes se van a sentir importantes dentro del contexto de institución, donde sus opiniones tengan mucho mayor valor, lo que genere mayor apego a su trabajo y su institución.

Es importante que los docentes hagan partícipes a la dirección sobre inconvenientes que se generen dentro de la plana docente o respecto a la gestión que se está llevando dentro de la institución, también es menester que los docentes muestren interés en el desarrollo de la institución educativa como organización para beneficio de todos.

A los futuros investigadores, se les recomienda tomar en consideración este estudio, tomando en referencia los resultados encontrados, con lo cual puedan generar

otra perspectiva o ampliar el concepto tanto del liderazgo directivo y el clima organizacional replicado en otras instituciones de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agencia Andina. (2019). *andina.pe*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Ahmed, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
- Alares. (18 de Julio de 2018). *equiposytalento.com*. Obtenido de <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/07/18/para-el-40-de-empleados-tener-un-buen-ambiente-laboral-es-lo-mas-relevante>
- Alvarez, P. (2020). *Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la I.E. N° 0238 "Manco Cápac" – centro poblado de Incaico, Bellavista – 2019*. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39988/Alvarez_RLP.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Argos, J., & Pilar, E. (2014). *Liderazgo y educación*. España: Ediciones Universidad de Cantabria.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15-39. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvaluarElLiderazgoPedagogicoDeLaDireccionEscolarRe-5308046.pdf>
- Borda, L. (2018). *Relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional de las Instituciones Educativas de San Vicente de Cañete-2014*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación, Lima. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3605>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Briones, M. (2017). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca. *Rev. Perspectiva*, 18(1), 27-33. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/517>
- Brito, M. (14 de febrero de 2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. *Académicos de la Escuela Nacional Superior Oficial de Guanajuato*, V(2), 55-61. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6064477.pdf>
- Carrasco Díaz, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar un proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiang, M., Martin, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. España: Universidad pontificia comillas.
- Contreras, D. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogota D.C.: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- De Alba, C. (2017). *Administracion y Gestion De Las Comunicaciones De La Direccion*. España: Editorial CEP S.L.
- Diario El Comercio. (17 de octubre de 2018). *Miraflores: unos 300 directores de colegios debatirán estado de la educación*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/miraflores-300-directores-colegios-debatiran-educacion-noticia-568793>
- Diario Gestión. (2 de mayo de 2017). *¿Cuál es la clave para generar un buen clima laboral en una empresa?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clave-generar-buen-clima-laboral-empresa-128024>
- Díaz, E. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente. *Educación: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 24(2), 123-130. doi:<https://doi.org/10.33539/educacion.2018.v24n2.1325>
- Enceria, J. (2018). Transformational Leadership and its Impact on School Climate and Teachers' Self-Efficacy in Indonesian High Schools [Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y la autoeficacia de los docentes en las escuelas

- secundarias de Indonesia]. *Journal of School Leadership*, 27, 269-296. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105268461702700205>
- Fajardo, M. (9 de agosto de 2017). *Las víctimas del burnout: el síndrome que deja a los profesores jóvenes con el ánimo por los suelos*. Obtenido de Cultura: <https://www.elmostrador.cl/cultura/2017/08/09/profesores-jovenes-son-principales-victima-del-sindrome-de-estres-laboral-en-el-ambito-docente/>
- Figuroa, H. (14 de mayo de 2015). *México lidera en escuelas chicas y hacinadas: OCDE*. Obtenido de Excelsior: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/05/14/1024090>
- Gonzales, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la "A a la Z"*. Mexico: PACJ.
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestion Organizacional*. Argentina: MAIPUE.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Education. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hidalgo, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12830/hidalgo_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Littlewood, H., & Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Colombia: EL manual moderno.
- Lujan, B., & Olivares, H. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en institución educativa "Carlos Wiesse" de la ciudad de Juanjuí, 2016*. Tesis de posgrado, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. , Trujillo. Obtenido de https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/392/1/016100715E_016100719K_M_2018.pdf
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276-293. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325057614_Organisational_Climate_A_Conceptual_Perspective

- McCarley, T., Decman, J., & Peters, M. (2015). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis [Liderazgo transformacional relacionado con el clima escolar: un análisis multinivel]. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143214549966>
- MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. LIMA: MINEDU.
- Monarrez, H. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. Tesis Postgrado, Universidad Universitario Anglo Español. Obtenido de http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto_Adla-1.pdf
- Noreña, A., Alcaráz, N., Rojas, G., & Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa* (Vol. 12). Chía, Colombia: AQUICHAN. Obtenido de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oré, E. (2015). *El ABC de la Tesis; con contrastación de hipótesis* (Primera ed.). Perú.
- Ortega, A. (2014). *Inteligencia directiva Aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial (2a. ed.)*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar volumen 1: política y práctica*. EEUU: OECD Publishing.
- Ramirez, L. (2017). *El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017*. Huaraz: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13263/ramirez_bl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, M. (2017). *El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015*. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/986/reyes_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ritacco, M., & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 3475-402. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <https://www.comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/1270/1200>
- Rodriguez, M. (2012). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (2da ed.)*. México: El Manual Moderno.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: direccion y gestion de personas en las organizaciones*. España: OCTAEDRO.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Santos, D. (2018). *¿Qué habilidades debe tener un directivo?* Obtenido de RRHHDigital: http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/130068/Que-habilidades-debe-tener-un-directivo?target=_self
- Saracho, J. (2015). *La Organización Emocional*. Chile: Ril Editores.
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes [Examinando los sistemas integrados de liderazgo en las escuelas secundarias: conectando el liderazgo]. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-26. doi:<http://doi.org/10.1080/09243453.2017.1319392>
- Shintri, S., & Bharamanaikar, S. (2016). A theoretical study on evolution of organisational climate, theories and dimensions. *Internacional Journal of Science Technology and Management*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330243074_A_THEORETICAL_STUDY_ON_EVOLUTION_OF_ORGANISATIONAL_CLIMATE_THEORIES_AND_DIMENSIONS

- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tarapoto: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2012). Clima organizacional en las universidades públicas. *Investigación educativa*, 11 - 16. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4025582.pdf>
- Tipiani, A. (2015). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Aija- Áncash 2015*. Huaraz: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8024/Tipiani_RAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tito Tito, A., & Condori, P. (2018). *Liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E 6038 "Ollantay", Pamplona alta S.J.M, 2011*. Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12530>
- Ulloa, J., & Rodríguez, S. (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela*. Chile: Ril editores.
- Victoria, J. (28 de marzo de 2014). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

APÉNDICES Y ANEXOS

Instrumentos de medición - Cuestionario

Variable 1: El liderazgo directivo

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO</p> <p style="text-align: center;">ESCUELA DE POSGRADO</p>					
<p>Estimado docente, esperando su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. Las respuestas tienen carácter anónimo.</p> <p>El presente tiene por objeto determinar el liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del Centro Poblado Mongon, Distrito Pampas, Provincia Pallasca, Región Ancash, 2019.</p> <p>Lea Usted, con detenimiento y conteste las preguntas marcando con un aspa (X) según la alternativa que crea conveniente.</p>					
Valor	1	2	3	4	5
Escala	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

Administración por objetivos		Opciones				
N°	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1	El director, usualmente incentiva desarrollar las actividades previstas en equipos de trabajo.					
2	Es imparcial a la hora de armar los equipos de trabajo.					
N°	Definición de objetivos	1	2	3	4	5
3	Define los objetivos a alcanzar para todo un periodo.					
4	Desarrolla estrategias para el cumplimiento de los objetivos.					
N°	Motivación	1	2	3	4	5
5	Tiene carisma y hace que todos se motiven para trabajar.					
6	En cualquier actividad es el primero en motivarse.					
Comunicación		Opciones				
N°	Difusión oportuna	1	2	3	4	5
7	Comunica de manera oportuna cualquier acción o realizar.					
8	Comunica de manera abierta a todos en general.					
N°	Comunicación bilateral	1	2	3	4	5
9	Promueve el debate en sus comunicados.					
10	Acepta críticas para mejorar las actividades.					

N°	Escucha activa	1	2	3	4	5
11	Así como exige que lo escuchen, sabe escuchar.					
12	Registra todo lo que se acuerda o dice en las reuniones.					
Relaciones en el trabajo		Opciones				
N°	Reconocimiento al personal	1	2	3	4	5
13	Reconoce de manera abierta las cualidades del personal.					
14	Premia por igual a quien se lo merece, sin favoritismo.					
N°	Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
15	Fomenta que todos los trabajadores sigan especializándose y estudiando.					
16	Brinda facilidades para que se desarrollen profesionalmente.					

Instrumentos de medición - Cuestionario

Variable 2: Clima institucional

 <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO</p> <p>ESCUELA DE POSGRADO</p>					
<p>Estimado docente, esperando su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. Las respuestas tienen carácter anónimo.</p> <p>El presente tiene por objeto analizar el clima institucional en la I.E N° 88186 del Centro Poblado Mongon, Distrito Pampas, Provincia Pallasca, Región Ancash, 2019.</p> <p>Lea Usted, con detenimiento y conteste las preguntas marcando con un aspa (X) según la alternativa que crea conveniente.</p>					
Valor	1	2	3	4	5
Escala	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

Relaciones interpersonales		Opciones				
N°	Comunicación entre los miembros	1	2	3	4	5
1	Considera que la comunicación es fluida entre todos los miembros.					
2	Considera que las decisiones importantes son comunicadas al personal					
3						
N°	Cooperación y ayuda mutua	1	2	3	4	5
4	Sus compañeros de trabajo le ayudan en todo momento.					
5	Existe sentimiento de compañerismo por sus compañeros.					
6	Considera que se fomenta el trabajo en equipo					
N°	Confianza entre el personal	1	2	3	4	5
7	Considera que existe respeto entre los docentes y personal administrativo					
8	Considera que existe confianza entre el personal directivo y los docentes					
Identidad Institucional						
N°	Compromiso con la institución	1	2	3	4	5
9	Se asignan tareas por igual a todos los docentes.					

10	Se evita todo tipo de favoritismo en los trabajadores.					
11	Participan en todas las actividades de la institución.					
N°	Cohesión entre el personal	1	2	3	4	5
12	Las políticas de la institución son claras y entendibles.					
13	Las políticas favorecen a todos por igual.					
14	Siente que el director evalúa todos por igual.					

Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1		Trabajo en equipo	
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	Existe una relación positiva significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	Liderazgo directivo	Administración por objetivos	Definición de objetivos	Enfoque No experimental - cuantitativo
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		Motivación		
1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	1: Determinar el nivel del liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	1: Existe un bajo nivel de liderazgo directivo en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.		Comunicación	Difusión oportuna	
2: ¿Cuál es el nivel de clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	2: Determinar el nivel del clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	2: Existe un inadecuado clima institucional en la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash..		Comunicación bilateral		
3: ¿Cuál es la relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	3: Identificar la relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	3: Existe relación de la administración por objetivos del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.		Relaciones en el trabajo	Reconocimiento al personal	

4: ¿Cuál es la relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	4: Establecer la relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	4. Existe relación de la comunicación por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	Variable 2	Relaciones interpersonales	Desarrollo profesional Comunicación entre los miembros Cooperación y ayuda mutua Confianza entre el personal Compromiso con la institución	Diseño Descriptivo - Relacional
5. ¿Cuál es la relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash?	5: Determinar la relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	5. Existe relación de la gestión de relaciones en el trabajo por parte del director y el clima institucional de la I.E N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash.	Clima institucional	Identidad Institucional	Cohesión entre el personal	Alcance Transversal

Base de datos

Encuestados	Administración por objetivos						Comunicación						Relaciones en el trabajo			
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14	PRG.15	PRG.16
docentes 1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5
docentes 2	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3
docentes 3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
docentes 4	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
docentes 5	2	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
docentes 6	2	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
docentes 7	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3
docentes 8	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
docentes 9	2	4	3	2	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2
docentes 10	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2
docentes 11	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
docentes 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
docentes 13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2
docentes 14	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
docentes 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
docentes 16	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
docentes 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
docentes 18	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2

Encuestados	Relaciones interpersonales							Identidad Institucional						
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14
docentes 1	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
docentes 2	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4
docentes 3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
docentes 4	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2
docentes 5	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
docentes 6	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
docentes 7	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2
docentes 8	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
docentes 9	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3
docentes 10	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
docentes 11	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2
docentes 12	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2
docentes 13	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1
docentes 14	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
docentes 15	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
docentes 16	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
docentes 17	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
docentes 18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Validación por juicio de expertos