

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS:**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE CPOLTS - PICHARI  
2021**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. VANESSA CHAMBI HUANACO**

**ASESOR:**

**Dr. JUAN PARIONA CAHUANA**

**AYACUCHO-PERÚ  
2023**

## **DEDICATORIA**

Es para mí es una gran satisfacción poder dedicar esta tesis en primer lugar, a DIOS por darme la fortaleza y sabiduría para continuar y culminar mis estudios de Pos grado.

A mi madre por ser mi ángel que desde el cielo siempre me ilumina para seguir adelante con todos mis proyectos.

A mi querido hermano Edwin Mijaíl por ser una de las personas más importantes de mi vida, que a pesar de las dificultades sé que siempre puedo contar con él y el conmigo.

A mi amado hijo Michel Andre quien es la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, quien es mi principal motivación.

A Roxana por el apoyo brindado durante este proceso de mis estudios pues fue quien cuidaba de mi menor hijo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento y agradecimiento a la primera casa de estudios la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por su contribución a la formación y perfeccionamiento de los maestros de la región Ayacucho.

A todos los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por sus conocimientos que encaminan hacer de la tarea educativa una función histórica.

Al asesor de la tesis Dr. Juan Pariona Cahuana por sus aportes y sugerencias durante el desarrollo de la presente investigación.

A los docentes de la red de cpolts-Pichari, por su apoyo incondicional y su contribución para el desarrollo de la presente investigación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2. DISEÑO TEÓRICO .....	16
2.3. BASES CONCEPTUALES.....	33
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
3.1. HIPÓTESIS.....	34
3.2. VARIABLES .....	34
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	35
3.4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.5. MÉTODO .....	37
3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
3.9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	39
3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS .....	41
3.11 ASPECTOS ÉTICOS .....	41
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. A NIVEL DESCRIPTIVO.....	43
4.2. A NIVEL INFERENCIAL.....	46
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	61

## RESUMEN

El trabajo que se presenta es resultado de una investigación realizada desde un enfoque cuantitativo, concretada en el diseño correlacional y enmarcada en el tipo de investigación descriptiva. Para su realización se trazó como objetivo establecer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021. Par el logro de este propósito se utilizó como instrumento dos cuestionarios correspondientes a cada una de las variables que fueron aplicados a una muestra de 30 docentes. Asimismo, para hallar la correspondiente prueba de hipótesis se utilizó el estadígrafo Rho de Spearman, el cual nos muestra como resultado que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021 ( $r_s=0,952$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo pedagógico / clima organizacional

## **ABSTRACT**

The work that is presented is the result of an investigation carried out from a quantitative approach, concretized in the correlational design and framed in the type of descriptive investigation. For its realization, the objective was to establish the relationship that exists between pedagogical leadership and the organizational climate in the educational institutions of the cpolts-Pichari-2021 network. To achieve this purpose, two questionnaires corresponding to each of the variables were used as an instrument, which were applied to a sample of 30 teachers. Likewise, to find the corresponding hypothesis test, Spearman's Rho statistician was used, which shows us as a result that there is a significant relationship between pedagogical leadership and organizational climate in the educational institutions of the cpolts-Pichari-2021 network ( $r_s = 0.952$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ).

**KEY WORDS:** Pedagogical leadership / organizational climate

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional adquiere importancia toda vez que en la actualidad las instituciones educativas requieren de una buena gestión educativa encaminados en la participación plena de sus docentes, dejando de lado la gestión unipersonal y autoritaria en algunos casos, el cual se encuentra directamente relacionado con el clima organizacional.

Con relación al liderazgo pedagógico, Fernández, et al. (2002) afirman que “Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, asesorando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos” (p. 250). Es decir, busca una gestión centrada en la mejora de los procesos de aprendizaje antes que en los aspectos eminentemente administrativos.

Por otro lado, en relación al clima organizacional, Espinoza (2017) considera que esta es “Conocido como ambiente o atmósfera organizacional, variable importante que evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los procesos, estructuras, toma de decisiones, motivación y personal de la empresa que va influir en el comportamiento” (p. 37).

La investigación referida a las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional se inició teniendo como problema central ¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021? Asimismo, se estableció como objetivo general establecer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

El informe final que se presenta, se encuentra constituida en cuatro capítulos de acuerdo al reglamento de la Unidad de Posgrado, por lo que en el primer punto se presenta la realidad problemática, así como la formulación de los problemas, objetivos y la justificación correspondiente.

En el segundo punto se presenta el marco teórico, en ella se hace referencia a los antecedentes más importantes de la investigación, asimismo, se presenta el diseño teórico y las bases conceptuales, que son fundamentales para el trabajo de investigación en su conjunto.

En el tercer punto se precisa la metodología con el que se procede en todo el trabajo de investigación, en ella se puntualiza el tipo, nivel diseño, población, muestra, técnica e instrumentos, entre otros, los que en su conjunto garantizan la concreción de la investigación.

En el cuarto punto se encuentra los resultados de la investigación, los que son presentados desde el punto de vista descriptivo e inferencial. En el primer caso se presenta los resultados porcentuales concretados en tablas cruzadas. En el segundo caso, se presenta los resultados inferenciales, en los que se presenta las correspondientes pruebas de hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente, se considera que la investigación respecto a las variables no se encuentran del todo agotados, es más, los resultados que se presentan servirán como insumo para el desarrollo de otras investigaciones buscando la solución a los referidos problemas.



## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la situación problemática

En estos últimos años se pone énfasis en la eficiencia de la educación en las instituciones educativas, debido a que se espera de ellas que sean eficaces en la calidad educativa que brinda. Para el logro de esta eficiencia y a través de ella la visión y misión institucional, se requiere como elemento determinante la presencia de un liderazgo pedagógico.

Para Murillo (2006, citado por el MINEDU, 2014) el liderazgo pedagógico es entendido como “una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula” (p. 12), es decir es un liderazgo centrado en el aspecto pedagógico en lugar de una función eminentemente normativista y que propicia la participación democrática de los docentes y la comunidad educativa con la finalidad de lograr la meta institucional.

En esa perspectiva, la manera y el estilo en el que se lidere a la institución educativa, propiciará un clima organizacional que se constituirá en la personalidad de la institución educativa, con mucho acierto Chrudden y Sherman (1992) precisan que “toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras” (p.72), asimismo, consideran que es indispensable que los directores velen por la salud mental y social de los docentes, por las relaciones internas, las condiciones físicas que determinan el comportamiento y la calidad de los logros alcanzados, que en su conjunto son medios a través de los cuales se logran un clima organizacional aceptable.

Para López y Cardona (2007) el clima organizacional es “el conjunto de características donde los componentes psicosociales de un centro educativo, involucran todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución conformando un peculiar estilo, condicionante, de los procesos educativos” (p.65); en efecto, toda institución educativa presenta su propia atmosfera, que la hace diferente de otras imprimiéndole de esta manera su sello particular.

Teniendo en cuenta lo expresado y de acuerdo al diagnóstico realizado en las instituciones educativas del distrito de Pichari y de manera específica en la red de cpolts-Pichari, se puede observar la presencia de algunas limitaciones como: un liderazgo rígido, una dirección centralizada en una persona, mínima participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, ausencia de identidad institucional en los docentes, resistencia al cambio en la mayoría de los maestros.

Lo expuesto permite inferir que se constituyen en elementos condicionantes del clima organizacional, por lo mismo que es indispensable, de acuerdo a Galván (2006), que el líder asuma un rol determinante estableciendo un liderazgo pedagógico, un sistema de organización institucional ágil, una planificación del trabajo muy bien sistematizada, identificación institucional, acompañamiento y monitoreo permanente y una evaluación programada con la finalidad de fortalecer el desempeño docente.

Lo anterior permite sostener que el clima organizacional al interior de los centros educativos es consecuencia del liderazgo directivo que se ejerce en ella, el cual puede influir de manera negativa o positiva en la marcha institucional, es por ello que se sostiene la importancia del ejercicio del liderazgo de parte de los directores, pero no un liderazgo rutinario y clásico, sino un liderazgo pedagógico que esté orientado a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y que redunde finalmente en el desarrollo de la calidad educativa en su conjunto.

En base a lo expuesto, se busca identificar aquella asociación entre las variables descritas ya que se consideran esenciales para llegar a

implementar acciones en bien de las mismas que la red de cpolts-Pichari, resultados que servirán para la toma de decisiones y buscar la mejora de la educación que se imparte a los estudiantes en el distrito de Pichari.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?

.

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?

.

¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

### **1.4. Justificación**

La investigación se justifica desde tres aspectos muy importantes: Justificación teórica, metodológica y administrativa.

#### **Justificación teórica.**

“El liderazgo pedagógico es la gestión de los procesos pedagógicos que tiene por objetivo lograr y garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, basándose en una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua (Rivera y Aparicio, 2020, p. 29). Asimismo, respecto al clima organizacional es considerado como el “resultante del conjunto de factores con los cuales el individuo trabajador se vincula e interactúa y que forman los estímulos organizacionales que tienen lugar en la organización, basado en características externas a este, las que se vivencian tal y como son percibidas” (Iglesias y Torres, 2018, p.199).

Precisamente, teniendo en cuenta las definiciones expuestas es que se desarrolla la investigación buscando la comprensión teórica respecto a las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional, de tal manera que los actos desarrollados por los directivos y docentes se encuentren orientadas teóricamente.

### **Justificación práctica.**

El desarrollo de la investigación posibilitará conocer el estado actual de las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Pichari, resultados que permitirán realizar acciones con la finalidad de fortalecerla o en su defecto mejorar el estado en el que se encuentran estas variables investigadas. Asimismo, su realización contribuirá a la mejora de otros elementos colaterales a las variables investigadas, las mismas que se verán reflejadas en la mejora del desempeño docente, las relaciones interpersonales, la identidad institucional y el rendimiento académico de los estudiantes.

### **Utilidad metodológica.**

Desde el aspecto metodológico, la investigación que se desarrollará, permitirá demostrar la validez del diseño correlacional en investigaciones relacionadas a las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional. Asimismo, permitirá contar con instrumentos debidamente validados y confiables que podrán ser utilizados en contextos similares a la investigada. Finalmente, los resultados que se puedan obtener, servirán como referente para investigaciones que puedan ser realizadas en muestras mucho más grandes con la finalidad de generalizar sus resultados.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### Internacionales

Narea y Páez (2016) en su tesis sobre “El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015.”. En la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. El método empleado para la investigación fue el inductivo - deductivo. La población estuvo compuesta por 8 personas entre docentes y directivos. Empleó como instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Se identificó procesos comunicativos inadecuados, falta un compromiso de laborar en equipos. Con respecto al clima, los maestros la califican como inadecuada porque no existe solidaridad entre colegas y se evidencia comentarios denigradores entre ellos mismos. El docente no se compromete con los propósitos institucionales. No hay un plan de mejora para revertir la situación del clima organizativo y el rendimiento del maestro no cumple con la exigencia requerida. Del mismo modo, la manera inapropiada de liderar por el director incide de manera negativa en el desempeño del maestro y ellos no se sienten motivados con las tareas que deben cumplir.

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis sobre el “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”. En la Universidad del Rosario. El tipo de investigación es descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 130 personas entre estudiantes, docentes, directivos y otros funcionarios. Empleó como instrumento la escala, el test de adjetivos de Pitcher. Llegando a la siguiente conclusión:

El estilo de liderar no es el más adecuado ya que los informantes descalifican la labor del director en la mencionada institución. A esto se suma, la mala práctica pedagógica que es resultado, según los instrumentos, de liderar inapropiadamente. Por tanto, es importante implementar un plan que vele por

una dirección con pertinencia y cumplir estándares nacionales para así evidenciar un clima positivo a nivel de la organización.

## **Nacionales**

Alarcón (2017) en su tesis sobre la “Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores, Distrito de Cerro Colorado, Ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017.”. En la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El tipo de investigación es descriptivo correlacional de diseño no experimental. La muestra se seleccionó de manera probabilística estratificada y estuvo compuesta por 177 personas de diferentes instituciones. Empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado. Llegando a la siguiente conclusión: la función de liderar por parte del director no se encuentra asociado o correlacionado con el clima en los respectivos centros educativos del mencionado distrito. En otras palabras, no se consolida un liderazgo a nivel excelente y de ser así, se fomentan trabajos en equipos, para así tener un compromiso cohesionado con la labor humana.

Sánchez (2019) en su tesis sobre el “Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao”. En la Universidad San Ignacio de Loyola. El tipo de investigación es descriptivo correlacional de diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 72 docentes. Empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Se ha llegado a determinar una correlación entre el liderazgo directivo y clima, la misma que es positiva y directa. A esto se suma, la idea general del liderazgo, en las respectivas instituciones, es inapropiado. Se suma también, con similares apreciaciones, sobre el clima. Del mismo modo, se ha llegado a establecer relaciones significativas, directas y altas entre el manejo de conflictos y clima de los respectivos centros educativos.

## **2.2. Diseño teórico**

### **El líder y el Liderazgo**

García (2012) sostiene que "el líder es una persona que crea un ambiente carente de amenazas y contribuye con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad" (p. 342), a través de esta se busca que cada uno de los integrantes de una institución asuma responsabilidades e identidad con su labor y así integrar grupos en bien de la organización.

Para Ruiz (2006) un líder "es la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos cierta influencia mediante estímulos adecuados y que conducen a la ejecución de ciertos propósitos" (p. 20). Esta persona se caracteriza por tener la disponibilidad de orientar y dirigir a los demás; es decir, motiva a otros a cumplir actividades que previamente se planifican. También goza de cierta aceptación porque su conducta es intachable y debe ser copiada. En ese sentido, la tarea de liderar es persuadir y conlleva a los trabajadores a apoyarlo de manera voluntaria.

O' Leary (2000) señala que "el líder suele ser considerado como una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común" (p. 6). Para Ruiz (2006) un líder "es la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos cierta influencia mediante estímulos adecuados y que conducen a la ejecución de ciertos propósitos" (p. 20). A partir de la información descrita, se llega a sostener que esta persona se caracteriza por tener la disponibilidad de orientar y dirigir a los demás; es decir, motiva a otros a cumplir actividades que previamente se planifican. También goza de cierta aceptación porque su conducta es intachable y debe ser copiada. Por ello, su tarea es persuadir a otros y ellos cumplan su trabajo de forma voluntaria.

Para Fincowsky y Krieger, (2012) "liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, movilizar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos" (p. 315). Se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. El líder debe desarrollar la capacidad de usar el poder con eficacia y de



un modo responsable y justo. De esta forma, organiza la tarea de sus subordinados en bien de las organizaciones en la cual labora ya que toda acción se orienta a cumplir un objetivo y meta institucional.

Según Robbins y Judge (2009) el liderazgo es “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (p. 385).

Para Huaylupo (2007), el liderazgo no está atado al tiempo. “El tiempo en el liderazgo tiene una determinación que depende de su funcionalidad con su grupo de referencia, o dicho de otra manera, se encuentra determinado por el tiempo social de su representación” (p. 108).

Es importante destacar que la persona que lidera no describe a toda la organización; en otras palabras, orienta su actuación según la especialidad en que se formó. A partir de este panorama, se llega a colegir que las instituciones llegan a tener varios líderes que desempeñan distintas funciones a nivel de la sociedad.

Koontz y Wehrich (1988) señalan que "liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales" (p. 532).

En palabras de Hogg y Vaughan (2010) “una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos” (p. 47).

Sintetizando los aportes de los investigadores, se llega a decir que el líder posee habilidades para incidir y orientar la labor de otros hacia un mismo objetivo y para ello, los motiva y compromete con tareas que den cuenta de su rendimiento o cumplimiento de funciones. La influencia no debe ser entendida como imposiciones a los trabajadores, sino es aceptada sin condiciones y con mucho entusiasmo para cumplir la meta institucional ya que esta favorece positivamente a los trabajadores.

Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006, citado por Bolívar, 2010) señalan que liderazgo es: "establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección" (p. 11).

Lazatti y Sanguineti (2003) indican que, "liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. El liderazgo implica una relación personal, donde juegan no solo la aptitud del líder, como también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación" (p. 6).

O' Leary (2000) señala que "el líder suele ser considerado como una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común" (p. 6).

En definitiva, aquel sujeto que cumple el rol de liderar tiene la noble función de incidir en la conducta de los demás para que ellos se sumen, a través de sus acciones, a las metas u objetivos institucionales. No es ajeno de este rol la autoridad que debe poseer como también el prestigio, las cuales no siempre está en un mismo sujeto. Uno de los aspectos para los líderes es que sean aceptados por la mayoría de la entidad, ya que ellos lo identifican como un sujeto dotado de habilidades relacionadas con el trabajo, la buena comunicación, la creatividad, entre otras. En cuanto a su reputación, se evidencia por las múltiples acciones que favorecen a crecimiento de la institución.

### **Teorías y estilos de liderazgo**

Álvarez (2001) considera las siguientes teorías y estilos de liderazgo que se precisan a continuación:

**La teoría de la contingencia:** en la cual, según Redolfo (2015) "tiene en cuenta los factores situacionales; el liderazgo es producto del intercambio de tres factores: el líder, los seguidores y la situación en la que ambos se encuentran" (p. 29).

Según este enfoque se tiene el liderazgo transaccional. Este tipo de liderazgo considera que es el líder que cambia con sus subordinados una cosa por otra,

es decir, "transa", llega a un acuerdo de "algo" a cambio de la dirección sin interferencias.

**La teoría situacional:** "Llamada también Teoría del ciclo de vida del Liderazgo, basada en el grado de conducción, dirección y el apoyo social emocional. Puede adoptar cuatros estilos con base en un conjunto del comportamiento de relaciones y el comportamiento de tareas" (Redolfo, 2015; p, 29).

Según este enfoque existen los siguientes estilos de liderazgo:

- ) Ejecutivo. Orienta su rol al cumplimiento estricto del objetivo estratégico que persigue la institución.
- ) Persuasivo. Se caracteriza por tener un verbo muy fluido y llega a convencer a los trabajadores en bien de la institución.
- ) Participativo. Otorga oportunidad a los trabajadores para que den sus apreciaciones sobre las acciones que se implementan a favor de la entidad.
- ) Delegación. Se da una mayor responsabilidad a los trabajadores para que cumplan su deber de forma personal; es decir, pone en juego sus habilidades.

La teoría sociocrítica: Stephen Ball plantea a los siguientes tipos de liderar:

- ) Administrativo. Responde a lineamientos administrativos porque no considera la posición de los sujetos, sino de la entidad. Tienen entera responsabilidad el director y su equipo que lo conforman los subdirectores y maestros. Se destaca el papel de la persona más leída ya que recibe la denominación de experto.
- ) Político. Es una forma de liderar que va en contra del primero porque destaca el diálogo como eje fundamenta; se dirige en función a las persuasiones y compromisos.
- ) Crítico. En este se evidencia el autoritarismo ya que las innovaciones solo son impuestas, se deja de lado las opiniones de los demás. Las decisiones las asume el líder y deja sin efecto alguna postura que va en contra de sus ideales.
- ) Interpersonal. Responde a una actuación feudal donde la persona que lidera destaca las interacciones personales, es consultivo porque desea conocer las ideas de los distintos agentes con quienes trabaja. Goza de

libertades porque no hay un esquema jerárquico de funciones, procesos o métodos.

### **Enfoque personalista**

Este enfoque “concibe el liderazgo como parte de la personalidad, es decir, el líder se caracteriza por cualidades de manera intelectual, emocional y física. Aquí el líder nace, no se hace, el líder tiene condiciones innatas” (Redolfo, 2015; p, 30). Este enfoque considera las siguientes teorías:

La teoría de Rasgos: en la cual se analiza los rasgos físicos, intelectuales y sociales como condiciones innatas que incrementa las posibilidades de liderazgo. Así, se reconoce los siguientes liderazgos:

- ) Naturista. Está se vincula con la idea que el líder nace y no se hace.
- ) Carismático. Está relacionada a una serie de particularidades, siendo importante la familiaridad, respeto, relación interpersonal, entre otros.

Desde la teoría del rol, que se basa en la conducta y se describen a cada uno a continuación:

- ) Interacciones. Es aquella relación existente de la persona interna con la externa. Los directores, según este rol, cumple una serie de funciones para cumplir los propósitos institucionales. Entre esas actividades está la entrega de diplomas, firma de documentos, ir de paseo. Se puede decir que es el representante legal del centro educativo. A esta se suma las interacciones constantes con los demás y fomentar un ambiente positivo para destacar las habilidades de todos los trabajadores.
- ) Informaciones. Cumple la labor de vigilar, propagar y vocear. Recaba datos o informes para ser utilizados en bien de los centros educativos. El director es el responsable de comunicar las informaciones sustanciales y también la idea que se asume como organización.
- ) Asumir una decisión. Identifica cualquier problema que dificulta el normal trabajo en la institución, se convierte en un agente diplomático porque da solución a los problemas que van presentando los trabajadores, y, además, se convierte en una persona emprendedora ya que reconoce ciertas bondades del contexto a favor de las organizaciones.

Teoría de las conductas: en esta teoría se defiende las posibilidades que tiene toda persona de convertirse en líder con el entrenamiento necesario. Así mismo se sostiene que a partir de esto nacen los siguientes estilos de liderazgo:

- ) Liderazgo autocrático
- ) Liderazgo democrático
- ) Liderazgo burocrático
- ) Liderazgo laissez faire
- ) Liderazgo paternalista

Teoría de las tareas: “está constituido por el liderazgo ejecutivo (tareas de gestión), el liderazgo burocrático (tareas de planificación), el liderazgo humanista (tareas de relación) y el liderazgo institucional (tareas de representación)” (Redolfo, 2015; p, 31).

Teoría personalista: en esta se defiende que el líder nace y no se hace. No se considera el medio ambiente, ni el aspecto situacional.

### **Liderazgo pedagógico**

Como punto de inicio es importante tener en cuenta que la conducción de las instituciones educativas implica una inmensa responsabilidad, que con mucho acierto Alvarado (1996), precisa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111).

A partir de la realidad educativa, el equipo directivo de los centros educativos asume una función importante para cumplir con los procesos pedagógicos y que sean dinámicos. Las innovaciones que se presentan en el campo educativo demandan una revisión constante sobre pedagogía y su incidencia en la labor del docente ya que esta deber ser una "reflexión y acción sobre el mundo para transformar". La Praxis incorpora ciertas cualidades que requieren que una persona "haga un juicio práctico sabio y prudente sobre cómo actuar en esta situación (o como agregaremos cada una)". Según las ideas que se tenga, se evidencian cambios sustanciales en la forma de liderar porque se busca un mayor compromiso de los estudiantes y brindarles una asistencia oportuna que está sujeta a las exigencias sociales.

Con relación al liderazgo pedagógico, Fernández, Álvarez, y Herrero (2002) afirman que “Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, asesorando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos” (p. 250). Esta forma de liderar con enfoque pedagógico busca que los estudiantes desarrollen las capacidades ya que no solo destaca los aprendizajes porque busca una preparación más integral u holística.

En esta misma línea de pensamiento, Murillo (2006, citado por el MINEDU, 2014) precisa que:

“El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula” (p. 12)

El líder pedagógico es responsable de consolidar o alcanzar el objetivo conjuntamente con los miembros de la institución educativa, ya que ellos están bajo su guía. La habilidad para cultivar esa interrelación con los maestros y el compromiso para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, así como la marcha institucional es la expresión del liderazgo que hoy requieren las instituciones educativas. La complejidad del contexto social demanda a que las organizaciones se orienten a atender estas exigencias. Por tanto, todas las actividades deben converger a un trabajo cooperativo para conseguir objetivos comunes. Al atender estas demandas, se evidencia la efectividad de liderar y adquiere relevancia.

### **Importancia del liderazgo pedagógico**

En estos nuevos tiempos, el liderazgo pedagógico adquiere importancia debido a que se está dejando de lado la conducción retrograda de las instituciones, centrada en los aspectos administrativos por una nueva tendencia centrada en el aprendizaje. En esa perspectiva el propósito fundamental del liderazgo pedagógico es “generar condiciones para el logro de aprendizajes, frente a esta realidad se requiere transitar hacia una gestión de liderazgo pedagógico, que

implique una labor transformadora en la institución educativa" (Ministerio de Educación, 2014, p. 13).

Al respecto la OCDE (2009), considera que desde esa visión de la gestión educativa:

Se rediseña la responsabilidad del liderazgo en las instituciones porque se busca independencia en el director para apoyar a sus colaboradores de forma adecuada; todo ello, en bien de los aprendizajes que se deben cultivar en los educandos.

Se distribuye la tarea de liderar desde una mirada pedagógica ya que busca animar, asistir y auxiliar el rol del liderazgo.

Se consolidan capacidades para liderar con eficiencia a partir de tareas secuenciales.

La tarea de liderar debe ser una constante a lo largo del tiempo.

A partir de las informaciones descritas, se ha evidenciado la relevancia del liderazgo en cuando a los logros institucionales de los centros educativos y los mismos que deben estar alineados a la eficacia del aprendizaje de los educandos.

### **Distribución del liderazgo pedagógico**

En toda institución se hace necesaria la distribución de carga laboral y así mismo delegar el liderazgo en diversas actividades a otros agentes educativos todo ello en busca de mejorar la calidad educativa y operatividad institucional. Por ello es necesario fijarse en los siguientes aspectos:

- ) Se conforma el liderazgo de acuerdo a los equipos ya que ellos desarrollan una tarea específica en bien de la institución.
- ) Se distribuye la tarea de liderar en función a los trabajadores de la organización, quienes a su vez evidencian conocimientos especializados.
- ) Se distribuye el liderazgo para las planificaciones y administrar con pertinencia.
- ) Se convierte en un apoyo importante para el CONEI a nivel de la institución.

) Cumple las acciones referidas a los monitoreos y se evalúa al finalizar una determinada actividad encomendada. (OCDE, 2009).

Cada aspecto descrito debe estar relacionado con cada principio, se considera relevante mencionar la finalidad de liderar de forma pedagógica para construir aprendizajes significativos. Es visto que las organizaciones educativas, se orientan a cumplir con el aprendizaje de los educandos, esa es su naturaleza. Además, el líder debe demostrar por medio de su conducta y práctica de valor a ser imitado por los demás; la tarea y actividad que desarrolla el líder se sustenta en los conocimientos especializados ya que buscan mejorar los aprendizajes; también es necesario rendir cuenta de cada actividad realizada.

### **Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Las dimensiones para el desarrollo del trabajo de investigación respecto al liderazgo pedagógico son los siguientes:

#### **Establecimiento de metas y expectativas.**

Bolívar (2010) refiere al respecto que “La inclusión de objetivos y las expectativas son importantes para medir el aprendizaje, la comunicación de manera clara a las partes y el involucrar a todos los integrantes de la organización” (p. 84).

La naturaleza del objetivo académico que se articula con otros está sustentada en la conducta del líder ya que este realiza las actividades de forma efectiva y es concordante con las mejoras que se buscan en los aprendizajes de los educandos.

#### **Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.**

Bolívar (2010) considera que esta dimensión tiene que ver con “Instalar prioridad en los recursos, las personas, los medios y el tiempo. De forma que se observe de manera clara los recursos que aún no se están consiguiendo, descritas de forma clara, coherente para mejorar los recursos” (p. 84).

#### **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.**

Para Bolívar (2010) esta dimensión centra su actividad en que los directores prestan el debido:



Apoyo, monitoreo y evaluación al desempeño docente por medio de visitas permanentes en las aulas, en donde se proporcionen retroalimentaciones y sugerencias para la mejora del trabajo profesional de los docentes. Dichas observaciones deberán ser realizadas de forma coherente en función de la búsqueda de la calidad de enseñanza” (p. 84).

### **Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.**

Bolívar (2010) considera que, en esta dimensión “se hace la precisión que en el desarrollo del liderazgo; no solo se debe promover el liderazgo de manera individual; sino más bien se debe ser parte del desarrollo con los docentes, sea esta de manera formal o informal” (p. 85). Es decir, se trata de buscar e involucrar a los docentes en la conducción de las instituciones educativas.

### **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.**

Para Bolívar (2010) este punto está referido a la calidad con la que se dirige los procesos de aprendizaje al alumnado “anulando cualquier agente externo que interrumpa o presione el normal desarrollo de la clase; es decir promover un ambiente ordenado no solo dentro del aula, sino también fuera; bajo normas de convivencia y compromiso” (p. 85).

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es conceptualizado desde diversos puntos de vista, es así que Espinoza (2017) considera que esta es “Conocido como ambiente o atmósfera organizacional, variable importante que evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los procesos, estructuras, toma de decisiones, motivación y personal de la empresa que va influir en el comportamiento” (p. 37).

Asimismo, Forehand y Gilmer (1964, citado por Arano, Escudero y Delfín, 2016) lo define como “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para calificar a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 12). De igual modo, para Gallegos (2016) el clima organizacional nace para “dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde

una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones” (p. 45).

En ese sentido, Litwin y Stringer (1992, citado por Segredo, 2012), refieren que existen nueve componentes para el clima organizacional los cuales son: “estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización” (p, 28). Estos componentes son vitales para comprender la naturaleza de las organizaciones y cómo incide en el rol de cada trabajador. Es indispensable que cada uno de los trabajadores se sienta comprometidos con la entidad y esta sea un ambiente positivo para las interacciones de sus subordinados. De esta forma, se consolidan los objetivos institucionales.

Para Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!” (p. 91). Se considera clave la iniciativa que deben de tener los gerentes de las instituciones sobre el espacio en donde se desempeñan sus empleados, se le brinda proximidad y familiaridad para comunicar sus ideas sin ningún temor; para ello, es indispensable contar con un proceso comunicativo efectivo, donde no exista barreras comunicativas.

James (1996) lo concibe como un proceso con “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p. 9).

La forma de vida que se goza en las organizaciones se evidencia por medio del clima que en ella se cultiva. Por esta razón, las acciones que van a favor de un ambiente acogedor se tendrá trabajadores contentos y tengan un mayor rendimiento en las actividades que desempeñan. Desde la mirada psicológica, el clima en las organizaciones demuestra dos elementos. Uno, está relacionado

con las particularidades del espacio donde se labora; dos, la incidencia de las apreciaciones del trabajador sobre el comportamiento de sus compañeros.

En ese sentido Sánchez (2019), desde una postura mucho más integral y profunda considera que:

Las instituciones educativas son entidades sociales que están conformadas por un grupo de personas que ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la razón, donde se compara la realidad y la percepción, se sustenta en la función y desempeño de la entidad según su clima (p. 29).

En suma, el clima está asociado a las percepciones que tienen los trabajadores de la organización sobre los vínculos que poseen con sus semejantes al momento de realizar una actividad determinada. Por tanto, se evidencia esta cuando se cumple una tarea.

Para Bustos y Miranda (2001, citado por gallegos, 2016) las principales características del clima organizacional tienen que ver con el ambiente y la percepción del ambiente de todos los participantes que se desenvuelven en ella. Así mismo, refiere al clima en relación a “la forma como cada trabajador se siente en la institución”. A las actitudes demostradas a lo largo del tiempo de labores. Formándose así una cultura organizacional de la institución, generando un “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos entre los miembros de una organización” (p. 46- 48).

El clima sea positivo o negativo tendrá efectos o consecuencias en la conducta de los trabajadores ya que están sujetas a las percepciones que tienen cada uno de ellos sobre la forma de cómo se organiza. Por tanto, el clima evidencia la forma de trabajo en la entidad, la decisión que asumen o realizan un trabajo tanto al interior como exterior de la institución educativa.

### **El clima en los centros educativos**

Los centros educativos evidencian que el clima es importante para cumplir con eficiencia las múltiples tareas escolares (Lamovi, 2007). A partir de esta idea, se destaca la forma de laborar, los ideales para liderar que conllevan a una perfección a nivel educativo. Asimismo, destaca el respeto sobre la diversidad de los estudiantes ya que representan a distintas esferas socioculturales. Por tanto, el clima en los colegios se consolida a partir de los ambientes planificados, exacta la actividad del trabajador, enriquece los aprendizajes, y convierte a los centros educativos en ambientes verdaderos que responde a las exigencias sociales (Lamoyi, 2007).

Cortés (2004) refiere que “la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados; esto, según los estándares establecidos por los investigadores. ...la percepción del control, según las investigaciones, es mucho mayor en el sistema escolar.” (p. 206).

Tanto el clima y los colegios comprende conocimientos amplios, esta se diferencia de las entidades o empresas porque los usuarios forman parte de los centros educativos y aquel que cumple el rol de comprador está relacionado de manera estrecha con la institución educativa por medio de normas o lineamientos pedagógicos. En ese sentido, cada trabajador de los centros educativos constituye el clima y para ello, se debe considerar los aportes conceptuales y empíricos.

## **Teorías del clima organizacional**

### **Propuesta administrativa de Fayol**

Fayol propone la importancia de seis funciones específicas que dinamizan el avance de la institución, las cuales son:

- ) Técnica: Produce el bien y servicio.
- ) Comercial: Está vinculado con las compras y ventas.
- ) Financiera: Los capitales se deben de incrementar.
- ) Seguro: Proteger el bien y a la persona.
- ) Contable: Se relaciona con el registro y balance.
- ) Administrativa: Considera la función directiva.

La parte administrativa reúne a otros elementos de la actividad institucional, donde prima el compromiso para que los centros educativos brinden un servicio de calidad y esté dispuesto al servicio de los demás. Cada función es indispensable porque contribuye a la estructura organizacional, los efectos se evidencian en distintos tiempos según la entidad.

### **Estilos modernos de Rensis Likert**

#### Clima autoritario

) Sistema I

Autoritarismo explotador: No existe confianza en el personal y las decisiones lo toman los directivos.

) Sistema II

Autoritarismo paternalista: Confianza regular. Los directivos y personal se direccionan como el amo y siervo.

#### Clima participativo

) Sistema III

Consultivo: Predomina la confianza y consulta al personal.

) Sistema IV

Participativo grupal: Sistema modelo de participación conjunta entre directivos y personal.

A partir de los aportes que brinda Líkert, se ha identificado que la convivencia se convierte en un hecho crucial para fomentar la armonía en cada uno de los trabajadores y para ello, se debe implementar acciones de monitoreo. Desde la posición de Paramo (2004), se evidencian mejoras en las relaciones laborales, donde se elimina la idea de ser trabajador de una entidad, sino es un agente que conforma o forma parte de la institución ya que los logros que se obtienen es en beneficio de todos. Se convierte en un elemento negativo las supervisiones en el rendimiento de los trabajadores ya que la eficiencia no es observable y el clima llega a tener elementos perjudiciales en las relaciones interpersonales.

### **Propuesta humanística de Elton Mayo**

Mayo (citado en Robbins, 2003) sostiene aportes que van en contra de los modelos clásicos que toman como tópico la disciplina ya que en ella se encuentra el lado emotivo, sus actitudes, motivaciones y otros rasgos del comportamiento que demuestra cada uno de los trabajadores de las respectivas organizaciones.

Planteamientos u aportes:

1. Las producciones están sujetas a las integraciones sociales: La norma social y perspectivas exigen que el trabajador demuestre mayores competencias y ser eficientes.
2. La conducta social de los sujetos: La conducta se sustenta en las actividades grupales.
3. Se reconoce el trabajo y compromiso social: se fomenta las motivaciones y se estimula a los trabajadores por medio de un incentivo salarial.
4. El grupo informal: es el vínculo entre sujetos de forma familiar para establecer lazos afectivos.
5. La relación humana: la acción y actitud resulta a partir de las interacciones sociales que se evidencia en las organizaciones.
6. Se elimina los permisos laborales: se debe especializar en un área determinada para cumplir funciones claves al interior de las instituciones.

Desde la mirada de Mayo, quien es citado por Paramo (2004), da mayor importancia a la actividad valorar y actitudinal que son constantes en las entidades. En ese sentido, para este autor la mejoría se evidencia cuando los directores establezcan actividades para integrarse y se estimule el desempeño del trabajador como contribución a la organización o centro educativo.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las siguientes:

#### **Relación profesor – alumno**

Sánchez (2019) “La convivencia cotidiana entre ambos se convierte en una fortaleza cuando se aplican estrategias convincentes por parte de los docentes, como el uso de materiales pertinentes y de acuerdo al contexto de la temática a desarrollar” (p. 29, 30).

Esteve (2009) manifiesta que el niño en su primera infancia retrata su entorno como un ambiente familiar, la cual se va extinguiendo conforme el estudiante crece; es decir, será diferente en el nivel primario y secundario.

La conducta del educando está relacionada con su temperamento y al cual se suma las normas de convivencia que son necesarias para tener un buen vínculo (docente-estudiante) ya que es crucial al momento de ejecutar las sesiones de aprendizajes. Existen momentos en la cual el educando demuestra un desgano sobre los estudios y las áreas, la cual se evidencia por medio de la conducta disruptiva y aberración a las normas establecidas; es decir, va en contra de todo lo establecido como normal.

Vivar (2013), define la motivación como “la voluntad para hacer un esfuerzo y de este modo alcanzar las metas programadas previamente. Asimismo, determina el grado de esfuerzo que pone la persona hacia la adquisición de sus aprendizajes” (p. 65).

Su intervención en la realidad educativa y planes curriculares es sustancial ya que está sujeta a la particularidad de la conducta del estudiante. La importancia se evidencia cuando el educando reconoce el aspecto discursivo de su personalidad como sujeto activo. Además, cuando cumple una actividad o propósito al interior de las sesiones de aprendizaje ya que demuestra una serie de conductas inadecuadas y deben ser eliminadas. Por tanto, un estudiante que este motivado está dispuesto a construir sus aprendizajes y cumplir cada actividad encomendada durante los procesos pedagógicos propios de una clase. Al mismo tiempo, permite a los docentes cumplir con su labor de manera armoniosa porque está a la vanguardia con las innovaciones y mejoras en bien de su práctica pedagógica.

### **Relación profesor – compañeros**

Sánchez (2019) “Es importante resaltar que las relaciones de interacción entre docentes permitirán la planeación curricular efectiva, así como otras actividades conjuntas en beneficio de la institución educativa. Sin embargo, el surgimiento de conflictos no es ajeno a este tipo de organizaciones” (p. 32).

Según la información descrita, se llega a la afirmación que una mala comprensión, la irresponsabilidad, comunicaciones insipientes, lucha por el cargo y función se llegan a calificar como elementos que amenazan la buena convivencia, la armonía que debe existir en cada trabajador para cumplir con efectividad sus funciones que previamente fueron planificadas.

Desde la posición de Romasz, Cantor y Elías (2004), un centro educativo es una entidad viva y por ello, no son ajenas de los problemas o conflictos que están vinculados con la parte subjetiva de los trabajadores y dejan de lado su formación profesional. Al mismo tiempo, estos investigadores dan cuenta que la parte conflictiva genera aprendizajes relacionados con el progreso del grupo social, la misma que se atiende desde los centros educativos por medio de una enseñanza pertinente y ser superada.

Se considera sustancial que las organizaciones grupales hallan sustento en las interacciones de sus distintas áreas y a partir de ellas, se identifican “diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo, estos roles son una de las principales dimensiones estructurales de los grupos” (Expósito y otros, citados por Vargas, 2010, p. 78).

### **Relación profesor – superiores**

Sánchez (2019) “La presencia de una reciprocidad organizacional entre ambos es significativa, debido que el liderazgo transformacional y la motivación del personal juega un papel importante en la consecución de los propósitos organizacionales” (p. 36).

Se evidencia familiaridad y responsabilidad cuando las tareas previamente se han planificado. Aquí entra en juego la forma de liderar de los directores ya que ellos tienen una incidencia directa en la parte administrativa de los centros educativos y se convierte en el agente que vela por el cumplimiento de funciones de los trabajadores ya que están condicionadas al aspecto sociocultural de su rendimiento. Por esta razón, la función de liderar la cumple aquella persona que es comprometida con su trabajo y vela por la convivencia al interior de la organización, donde se halla ideas o pareceres distintos para luego sumar a los objetivos institucionales como programa.



Hersey y Blanchard (1993) sustentan que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” (p. 94).

A partir de los aportes de los estudiosos anteriores, se ha llegado a determinar que la persona que ejerce un liderazgo personal o grupal se adecúa a las realidades contextuales en la cual se desenvuelve.

Rost (1991), el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (p. 102). Según este estudioso, la incidencia de liderar está sujeta a las flexibilizaciones de los directores y empleados, la misma que debe presentar intercambios positivos. También se reconoce que la persona que lidera llega a implementar una serie de cambios jerárquicos y ahí se evidencia el deseo y anhelo de cada sujeto al comprometerse con la institución. Para terminar, la función de liderar está vinculado con distintas actividades ya que goza de basta información conceptual.

### **2.3. Bases conceptuales**

**Líder.** Viene a ser aquel sujeto que se reconoce como indispensable para guiar la labor de otros sujetos; es decir, incide sobre la conducta de los demás para cumplir objetivos institucionales.

**Liderar pedagógicamente.** Se considera como la habilidad del nuevo director que centra su mirada en los procesos de enseñanza y aprendizaje; además, asesora, facilita el recurso, acompaña y evalúa la labor del docente para cumplir con los estándares de aprendizaje que deben cumplir los educandos.

**Clima en la organización.** Son los ideales de los trabajadores sobre la relación interpersonal, la misma que está sujeta a las condiciones laborales y las responsabilidades que deben cumplir en cada una de las actividades encomendadas para cumplir con los objetivos institucionales.

**Motivación.** Está relacionada con el carácter que demuestra cada persona con la finalidad de lograr cada meta programada por la institución o entidad. También se vincula con los esfuerzos que realizan los educandos al momento de adquirir, construir sus aprendizajes.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Formulación de hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

##### Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

.  
Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

.  
Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.

#### 3.2. Variables

**Variable 1:** Liderazgo pedagógico

**Variable 2:** Clima organizacional

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Variable 1: Liderazgo pedagógico	Fernández, Álvarez, y Herrero (2002) consideran que el liderazgo pedagógico “Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, asesorando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos” (p. 250).	Las dimensiones establecimiento de metas, obtención, planificación, promoción y aseguramiento de un entorno constituyen en base para el desarrollo de un cuestionario sobre el clima organizacional.	Establecimiento de metas y expectativas.	Aprendizaje Metas Objetivos	Ordinal: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
			Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Humanos Materiales	
			Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Tiempo Curriculum	
			Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Estrategias Planificación	
			Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Formación docente Clima institucional	
Variable 2: Clima organizacional	Brunet (1999) considera que el clima organizacional es “una medida perceptiva de los atributos organizacionales donde el individuo actúa como filtro de información de su ambiente (organización o subsistemas), así como de sus características personales, a través de los diseños y	Las dimensiones estructura, relaciones, recompensa e identidad se constituyen en base para el desarrollo de un cuestionario sobre el clima organizacional.	Estructura	Cuenta con normas institucionales Se encuentra establecida los procesos administrativos	Ordinal: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
			Relaciones	Muestra relaciones personales pertinentes Presenta relaciones estables	

	procesos organizacionales". (p.37).		Recompensa	Percepción sobre salario Valoración de labor realizada	
			Identidad	Muestra objetivos institucionales Postura personal sobre identidad institucional	

### **3.4. Tipo y Nivel de investigación**

La investigación que se desarrolló corresponde al tipo de investigación básica. Para Paniagua-Machicao, y Condori-Ojeda, (2018) la investigación es “básica o sustantiva porque sirve de fundamento a la investigación aplicada. Es pura porque su motivación es la curiosidad científica, su objetivo es propiamente científico, su afán es descubrir, crear nuevos conocimientos, modificar o profundizar el conocimiento científico existente. Es fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia, el de incrementar el conocimiento” (p.23).

Asimismo, el nivel de investigación en el que se realizó el trabajo es el correlacional. Al respecto Hernández- Sampieri y Mendoza (2018) puntualizan que “este estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

### **3.5. Método**

Los métodos que se utilizaron en el trabajo de investigación son los siguientes:

#### **Método hipotético-deductivo**

Este método para Behar (2008) precisa que “consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba. Por supuesto, el proceso puede ser mucho más largo, e incluir hipótesis intermedias” (, p. 41).

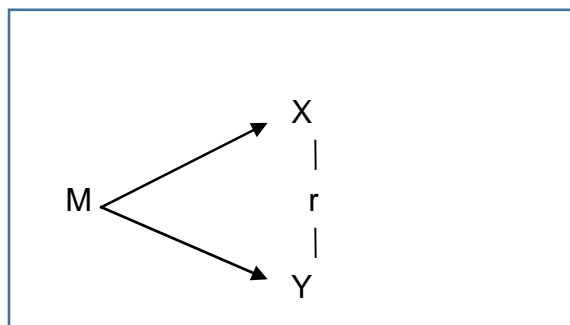
#### **Método sintético analítico**

“El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo” (Behar, 2008, p. 45).

### **3.6. Diseño de investigación.**

El trabajo de investigación se cristalizó haciendo uso del diseño no experimental transversal correlacional. Para Hernández- Sampieri y Mendoza (2018) “estos

diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa – efecto” (p 178). Asimismo, el esquema representativo del presente diseño es:



**Dónde:**

M : representa a la muestra de estudio.

O : representa a las observaciones.

x, y : representa los datos a obtenerse en cada una de las variables.

r : representa las posibilidades correlacionales entre las variables.

### 3.7. Población y muestra

#### 3.7.1. Población

En el trabajo de investigación, la población es entendida de acuerdo a Ríos (2017) como el “conjunto o la totalidad de un grupo de elementos, casos u objetos que se quiere investigar. Está determinada por sus características” (p.89). Por tanto, la población objeto de estudio se encuentra conformada por 30 docentes de la red de cpolts-Pichari-2021.

**3.7.2. Muestra.** En el trabajo de investigación la muestra se encuentra conformada por 30 docentes de la red de cpolts-Pichari-2021. Este tipo de muestra es denominada como muestra censal. Al respecto, Sabino (1992)

precisa que “cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema de estudio adopta el nombre de censo” (p.78)

**Técnica muestral.** La determinación de la muestra se concretó haciendo uso de la técnica muestral no probabilística e intencional. Este proceso se justifica en que la población es muy pequeña y se encuentra conformada por 30 docentes de la Red cpolts-Pichari, por lo que no se tiene la necesidad de aplicar la técnica muestral probabilística. En razón a ello la muestra se encuentra conformada por 30 docentes.

### **3.8. Técnicas e instrumentos**

**3.8.1. La técnica.** En el estudio con la finalidad de recabar la información se hace uso de la técnica de la encuesta. Para Behar, (2008) “Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. ”(p. 62)

#### **3.8.2. Instrumentos.**

El instrumento que permitió la obtención de la información en el trabajo de investigación es el cuestionario. Al respecto, Behar (2008) precisa que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida” (p.64).

### **3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos**

#### **3.9.1. Validez.**

La validez de los instrumentos es un proceso fundamental en las investigaciones cuantitativas, puesto que le brinda garantía y rigor científico a los resultados de la investigación. En ese sentido, los instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación fueron sometidos a un proceso de validez, recurriendo para ello a tres profesionales expertos en la temática, quienes luego del levantamiento de las observaciones procedieron a calificar de la siguiente manera:

ITEMS	Total
-------	-------

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
3	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Promedio de ponderación										75%

El promedio de la opinión de los expertos es de 75% de validez de los instrumentos, por lo que se puede afirmar que se encuentran en condiciones para ser utilizados en el trabajo de investigación.

### 3.9.2. Confiabilidad.

Una vez culminada la fase de validez de los instrumentos, estos fueron sometidos a un proceso de pilotaje, para ello se contó con la participación de diez docentes a quienes se les suministró los cuestionarios, quienes luego de haber concluido esta fase procedieron a entregar con la finalidad de ser procesados con la prueba estadística Alfa de Cronbach, cuyo resultado se presenta a continuación:

#### Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre liderazgo pedagógico

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	
	Total	10	100,0

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	34

Los valores que presenta la prueba Alfa de Cronbach, en el caso del cuestionario sobre liderazgo pedagógico es igual a 0,818, con el que se afirma que el referido cuestionario es muy confiable para proceder en la investigación.

#### Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre clima organizacional



#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	42

Los valores que presenta la prueba Alpha de Cronbach, en el caso del cuestionario sobre clima organizacional es igual a 0,712, con el que se afirma que el referido cuestionario es muy confiable para proceder en la investigación.

### 3.10. Técnicas de procesamiento de datos

Obtenida la información se procedió a la tabulación con la finalidad de sistematizar la información que permita procesar a nivel descriptivo e inferencial, haciendo uso del paquete estadístico SPSS versión 24. A través de este paquete se procesó los resultados descriptivos con la finalidad de hallar los valores porcentuales que son presentados mediante tablas cruzadas. Asimismo, en el aspecto inferencial, a través del paquete estadístico se halló la prueba de hipótesis mediante la prueba estadística Rho de Spearman, debido a que los datos que se tienen se encuentran en escala ordinal.

### 3.11. Aspectos éticos

Durante el desarrollo de la investigación se respetó de manera inquebrantable el aspecto ético, para ello se realizó la correspondiente solicitud y autorización de las autoridades para el desarrollo de la investigación. Asimismo, es indispensable el respeto a la autoría de muchos investigadores que contribuyen con sus trabajos a los resultados obtenidos en la investigación, razón por el que se hace uso de las normas APA séptima edición, adoptada por la Unidad de

Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Por otro lado, los resultados son sometidos a la confidencialidad de parte de los investigadores, por lo que los participantes en el desarrollo de la investigación no son expuestos en ninguno de sus extremos.

## IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari*

		Clima			Total
		Deficiente	Regular	Buena	
Liderazgo	Deficiente	8 26,7%	1 3,3%	0 0,0%	9 30,0%
	Regular	0 0,0%	8 26,7%	0 0,0%	8 26,7%
	Buena	0 0,0%	1 3,3%	12 40,0%	13 43,3%
Total		8 26,7%	10 33,3%	12 40,0%	30 100,0%

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

Conforme a los valores mostrados en la tabla 1, se observa que 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el 40,0% de maestros encuestados considera que el clima organizacional es bueno en su centro educativo. Estos valores expuestos llevan a inferir que a un buen liderazgo pedagógico le corresponde un buen clima organizacional.

**Tabla 2**

*Liderazgo pedagógico y la estructura organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari*

		Estructura			Total
		Deficiente	Regular	Buena	
Liderazgo	Deficiente	5 16,7%	4 13,3%	0 0,0%	9 30,0%
	Regular	0 0,0%	4 13,3%	4 13,3%	8 26,7%
	Buena	0 0,0%	0 0,0%	13 43,3%	13 43,3%
Total		5 16,7%	8 26,7%	17 56,7%	30 100,0%

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

De acuerdo a los valores mostrados en la tabla 2, se observa que 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el 56,7% de maestros encuestados considera que la estructura organizacional es buena en su centro educativo. Con base en los valores expuestos se deduce que a un buen liderazgo pedagógico le corresponde una buena estructura organizacional.

**Tabla 3**

*Liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari*

		Relaciones			Total
		Deficiente	Regular	Buena	
Liderazgo	Deficiente	4 13,3%	5 16,7%	0 0,0%	9 30,0%
	Regular	0 0,0%	5 16,7%	3 10,0%	8 26,7%
	Buena	0 0,0%	0 0,0%	13 43,3%	13 43,3%
Total		4 13,3%	10 33,3%	16 53,3%	30 100,0%

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

En la tabla 3 se presenta resultados de la encuesta realizada a maestros, en ella se tiene que un 43,3% de maestros consideran como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. Asimismo, se tiene que el 53,3% de maestros encuestados considera que la relación interpersonal en la institución educativa es buena. Con los resultados obtenidos se concluye que a un buen liderazgo pedagógico le corresponde una buena relación interpersonal.

**Tabla 4**

*Liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari*

		Recompensa			Total
		Deficiente	Regular	Buena	
Liderazgo	Deficiente	6	3	0	9

	20,0%	10,0%	0,0%	30,0%
Regular	0	6	2	8
	0,0%	20,0%	6,7%	26,7%
Buena	0	0	13	13
	0,0%	0,0%	43,3%	43,3%
Total	6	9	15	30
	20,0%	30,0%	50,0%	100,0%

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

Conforme a los valores mostrados en la tabla 4, se observa que 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el 50,0% de maestros encuestados considera que la recompensa es buena en su centro educativo. Estos valores expuestos llevan a inferir que en la medida en que se presente un buen liderazgo pedagógico, se presenta también una buena recompensa.

**Tabla 5**

*Liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari*

		Identidad			Total
		Deficiente	Regular	Buena	
Liderazgo	Deficiente	7	2	0	9
		23,3%	6,7%	0,0%	30,0%
	Regular	0	8	0	8
		0,0%	26,7%	0,0%	26,7%
	Buena	0	0	13	13
		0,0%	0,0%	43,3%	43,3%
Total		7	10	13	30
		23,3%	33,3%	43,3%	100,0%

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

De acuerdo a los valores mostrados en la tabla 5, se observa que el 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el 43,3% de maestros encuestados considera que la identidad institucional es buena en su centro educativo. Con base en los valores expuestos se deduce que a un buen liderazgo pedagógico le corresponde una buena identidad institucional.

## 4.2. A nivel inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 6

#### *Resultados de prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,770	30	,000
Clima	,790	30	,000

Fuente: Resultados de encuesta realizada a docentes

Los datos obtenidos de las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional fueron sometidos a la prueba Shapiro Wilk con la finalidad de determinar la distribución normal, en este caso, el resultado que presenta es un  $p=0,000$  en ambas variables que conduce a asumir que no existen distribución normal, motivo por el que se hace uso de una prueba paramétrica Rho de Spearman.

### 4.2.2. Prueba de hipótesis general

#### a. Sistema de hipótesis

Ho:  $r_{xy} = 0$ ; No existe relación entre X e Y

H1:  $r_{xy} \neq 0$ ; Existe relación entre X e Y

#### b. Nivel de significancia

$p=0,05$

#### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

Tabla 6

#### *Resultado de la hipótesis general*

Correlaciones				
		Liderazgo	Clima	
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,952**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30	
Clima	Coeficiente de correlación	,952**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	.	

\*\* . La correlación es significativa (bilateral).

De acuerdo al resultado mostrado por la prueba Rho de Spearman, se tiene un coeficiente de correlación de 0,952 que conduce a determinar la presencia de una muy buena y directa relación entre las variables investigadas. De igual modo presenta un  $p=0.000$  que comprueba el rechazo de la  $H_0$ , se acepta la  $H_a$  y se concluye que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021

#### 4.2.3. Prueba de primera hipótesis específica

##### a. Sistema de hipótesis

$H_0: r_{xy} = 0$ ; No existe relación entre X e Y

$H_1: r_{xy} \neq 0$ ; Existe relación entre X e Y

##### b. Nivel de significancia

$p=0,05$

##### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

#### Tabla 7

*Resultado de la primera hipótesis específica*

Correlaciones				
			Liderazgo	Estructura
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,866**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Estructura	Coeficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa (bilateral).

El resultado mostrado por la prueba Rho de Spearman, muestra que se tiene un coeficiente de correlación de 0,866 que conduce a determinar la presencia de una muy buena y directa relación entre las variables investigadas. De igual modo presenta un  $p=0.000$  que comprueba el rechazo de la  $H_0$ , se acepta la  $H_a$  y se

concluye que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari.

#### 4.2.4. Prueba de segunda hipótesis específica

##### a. Sistema de hipótesis

Ho:  $r_{ry} = 0$ ; No existe relación entre X e Y

H1:  $r_{ry} \neq 0$ ; Existe relación entre X e Y

##### b. Nivel de significancia

$p=0,05$

##### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

**Tabla 8**

*Resultado de la segunda hipótesis específica*

Correlaciones				
			Liderazgo	Relaciones
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,874**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Relaciones	Coeficiente de correlación	,874**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa (bilateral).

La prueba Rho de Spearman, muestra que se tiene un coeficiente de correlación de 0,874 que conduce a determinar la presencia de una muy buena y directa relación entre las variables investigadas. De igual modo presenta un  $p=0.000$  que comprueba el rechazo de la Ho, se acepta la Ha y se concluye que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari.

#### 4.2.5. Prueba de tercera hipótesis específica



### a. Sistema de hipótesis

Ho:  $r_{ry} = 0$ ; No existe relación entre X e Y

H1:  $r_{ry} \neq 0$ ; Existe relación entre X e Y

### b. Nivel de significancia

$p=0,05$

### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

## Tabla 9

*Resultado de la tercera hipótesis específica*

Correlaciones				
			Liderazgo	Recompensa
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,909**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Recompensa	Coefficiente de correlación	,909**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa (bilateral).

Los datos presentados por la prueba Rho de Spearman, muestra que se tiene un coeficiente de correlación de 0,909 que conduce a determinar la presencia de una muy buena y directa relación entre las variables investigadas. De igual modo presenta un  $p=0.000$  que permite rechazar la Ho, aceptar la Ha y concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari

### 4.2.6. Prueba de cuarta hipótesis específica

#### a. Sistema de hipótesis

Ho:  $r_{ry} = 0$ ; No existe relación entre X e Y

H1:  $r_{ry} \neq 0$ ; Existe relación entre X e Y

#### b. Nivel de significancia

$p=0,05$

#### c. Prueba estadística

Rho de Spearman

**Tabla 10**

*Resultado de la cuarta hipótesis específica*

Correlaciones				
			Liderazgo	Identidad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,967**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
Identidad	Identidad	Coefficiente de correlación	,967**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa (bilateral).

De acuerdo al resultado mostrado por la prueba Rho de Spearman, se tiene un coeficiente de correlación de 0,967 que conduce a determinar la presencia de una muy buena y directa relación entre las variables investigadas. De igual modo presenta un  $p=0.000$  que comprueba el rechazo de la  $H_0$ , se acepta la  $H_a$  y se concluye que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari.

### 4.3. Discusión de resultados

La investigación realizada sobre el liderazgo pedagógico se sustenta teóricamente en Fernández et al. (2002) que precisan que “Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, asesorando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos” (p. 250). Esta forma de liderar con enfoque pedagógico busca que los estudiantes desarrollen todas sus capacidades puesto que no solo destaca por mejorar los aprendizajes, sino porque busca una preparación más integral u holística de los estudiantes.

Por otro lado, respecto al clima organizacional, Forehand y Gilmer (1964, citado por Arano, Escudero y Delfín, 2016) lo define como “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para calificar a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 12).

Teniendo como base estos conceptos respecto a las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional se realizó la investigación en el que se buscó conocer la relación existente entre estas variables. Los resultados hallados permiten concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021. Resultado que es confirmado por los valores expuestos en la tabla uno en el que se puede apreciar que el 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el 40,0% de maestros encuestados considera que el clima organizacional es bueno en su centro educativo. Estos valores expuestos llevan a inferir que cuanto mejor sea el liderazgo pedagógico, mucho mejor será el clima organizacional en la institución educativa.

El resultado expuesto contrasta con la investigación realizada por Contreras y Jiménez (2016) quien en su tesis sobre el “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, concluyen que el estilo de liderar no es el más adecuado ya que los informantes descalifican la labor del director en la menciona institución. A esto se suma, la mala práctica pedagógica que es resultado, según los instrumentos, de liderar inapropiadamente. Por tanto, es importante implementar un plan que vele por una dirección con pertinencia y cumplir estándares nacionales para así evidenciar un clima positivo a nivel de la organización.

Por otro lado, respecto a las hipótesis específicas, la investigación realizada conduce a concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, la recompensa y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari. Resultado que es avalado por los valores que se muestran en las tablas 2,3,4 y 5 en los que se observa que el 43,3% de maestros considera como buena el liderazgo pedagógico en su centro educativo. De igual modo, el número mayoritario de maestros encuestados considera que la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, la recompensa y la identidad son buena en su centro educativo. Con base en los valores expuestos se deduce que a un buen liderazgo pedagógico le corresponde una buena estructura organizacional, relaciones interpersonales, recompensa y la identidad en las instituciones educativas.

Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Sánchez (2019) en su tesis sobre el “Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao”. En ella se ha llegado a determinar una correlación entre el liderazgo directivo y clima organizacional, la misma que es positiva y directa. Al respecto, Serrano y Portalanza. (2014) precisan que el liderazgo “tiene una influencia fuerte y directa en el clima organizacional” (p.121); asimismo, “el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño” (Serrano y Portalanza, 2014, p.122)

## CONCLUSIONES

La prueba de hipótesis hallada mediante el estadígrafo Rho de Spearman lleva a concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021 ( $r_s=0,952$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

El estadígrafo Rho de Spearman, al ser utilizado para la prueba de hipótesis, permite concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari ( $r_s=0,866$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

El análisis estadístico realizado a través de la prueba Rho de Spearman lleva a concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari ( $r_s=0,874$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

La prueba de hipótesis hallada mediante el estadígrafo Rho de Spearman lleva a concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari ( $r_s=0,909$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

El estadígrafo Rho de Spearman, al ser utilizado para la prueba de hipótesis, permite concluir que existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari ( $r_s=0,967$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

## **RECOMENDACIONES**

Desarrollar talleres de liderazgo pedagógico dirigido a directores y docentes con la finalidad de consolidarla en las instituciones educativas del distrito de Pichari.

Propiciar la realización de talleres sobre el clima organizacional orientado para los directivos y docentes en el interés de mejorar la convivencia institucional en las instituciones educativas del distrito de Pichari.

Implementar el acompañamiento pedagógico a los maestros en sus aulas, como parte del liderazgo pedagógico, conducente a la mejora de la labor docente buscando elevar la calidad de la educación de los estudiantes.

Propiciar espacios de convivencia positivo con la finalidad de fortalecer el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Pichari.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J. (2017) *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores, Distrito de Cerro Colorado, Ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3759/Rialbajr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejanas.
- Arano, R., Escudero, M. y Delfín, B. (2016) *El origen del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bolívar, A. (2010) *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado desde: <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Cortés, A. (2004) *Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo*. Revista de Ciencias Sociales, 106/107(4/1), 203-214.
- Espinoza, J. (2017) *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.
- Esteve, J. (2009) *La profesión docente en Europa: perfil, tendencias y problemática*. La formación inicial. Revista de Educación, 340, 19-86. Recuperado de: [www.ub.edu/.../Formació%20Inicial/.../La%20profesión%20docente%20en%20Europa](http://www.ub.edu/.../Formació%20Inicial/.../La%20profesión%20docente%20en%20Europa).
- Fernández, J., Álvarez, F., M., y Herrero, E. (2002) *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, España: Síntesis.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011) *Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”*. (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- Fincowsky, E. y Krieger, M. (2012) *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Editorial Pearson, México, 2011, p. 362
- Gallegos, F. (2016) *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4637>
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima:

- García, M. (2012) *Fundamentos de la administración*. Universidad Autónoma de México. Ciudad de México D. F., México: Apuntes Digitales Plan 2012. Recuperado desde: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos administracion.pdf>
- Great Place to Work. (2014) *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelentelugar-de-trabajo>
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1993) *Administración del comportamiento organizacional* (7ª Ed.) México: Prentice Hall.
- Huaylupo, J. (2007) *El liderazgo. Un poder relativo*. Rev. Ciencias Sociales 115, pp. 103-124
- Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, & Torres Esperón, Julia Maricela. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), e1257. Epub 01 de marzo de 2018. Recuperado en 10 de agosto de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es)
- James, A. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lamoyi, C. (2007) *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. Recuperado de: <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Lazzati, S., Sanguinetti, E. (2003) *Gerencia y liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Machi Grupo Editor. Ministerio de educación del Perú. (2014) *Marco del buen desempeño docente*. Lima, Perú: editorial MINEDU,
- López, C. y Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea
- Ministerio de Educación (2014) *Resolución Ministerial N° 0304-2014- ED. "Marco de Buen Desempeño Directivo" de Educación Básica*. Regular. Lima: Ministerio de Educación.
- Narea, N. y Páez, M. (2016) *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf>



- O'Leary, E. (2000) *Alcanzar el liderazgo*. Madrid, España: Prentice Hill
- Páramo, P. (2004) *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Redolfo, L. (2015) *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la UGEL Jauja- Departamento de Junín- 2015*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/365/TM%202714%20R1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, Y.C, & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Robbins, S. (2003) *Comportamiento organizacional* (10 ed.). (J. F. Martínez, Trad.) México, México: Pearson Educación.
- Romasz, T., Cantor, J. y Elias, M. (2004) *Implementation and evaluation of urban school-wide social-emotional learning programs*. *Evaluation and Program Planning*, 27, 89-103.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, New York: Praeger.
- Ruiz, L. (2011) *Clima institucional y estrés laboral en docentes de instituciones públicas del nivel secundario de la red educativa de Colca – Huancayo*. Tesis de maestría en educación, Universidad Nacional del Centro del Perú. Contreras, D. y Jiménez, L. (2016) *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Sánchez (2019) *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)
- Serrano, B. J. & Portalanza, Ch. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Segredo, P. (2013) *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana De Salud Pública*, 39 (2).

- Vivar, M. (2013) *La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria*. Universidad de Piura, Perú. En <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1813>.
- Vargas, D. (2010) *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú. En [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675).

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p>Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p>Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la estructura organizacional de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y la recompensa en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Establecimiento</p> <p>Obtención</p> <p>Planificación</p> <p>Variable 2:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Estructura</p> <p>Relaciones</p> <p>Recompensa</p> <p>Identidad</p>	<p>Tipo:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño:</p> <p>Correlacional</p> <p>Población:</p> <p>30 docentes de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari.</p> <p>Muestra:</p> <p>30 docentes de las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>cuestionario</p>

<p>educativas de la red de cpolts-Pichari-2021?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre liderazgo pedagógico y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p>	<p>y la identidad en las instituciones educativas de la red de cpolts-Pichari-2021.</p>		
---	--	---	--	--

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA**  
**Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Maestría en Gestión Educacional**

**CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGOGICO**

**Estimado profesor (a)**

A continuación, se le presenta un cuestionario con un conjunto de ítems que tiene como objetivo recoger información sobre el liderazgo Pedagógico en su institución educativa. Esta encuesta tiene carácter anónimo, y su procesamiento será reservado. Lo cual Agradeceremos a Ud. responder las preguntas con sinceridad y objetividad.

**INTRUCCIONES:**

El presente cuestionario consta de 34 ítems que están relacionadas con las dimensiones de estudio donde cada pregunta incluye un conjunto de posibles respuestas. Lea cada pregunta con mucha atención y luego elija la valoración de la respuesta que Ud. crea conveniente.

Valores: (1)Nunca (2)A veces (3)Siempre

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	VALORES		
		1	2	3
<b>Establecimiento de metas y expectativas.</b>				
1	Su Institución Educativa cuenta con metas medibles enfocadas en el aprendizaje			
2	Se comunica a los padres de familia sobre las metas del aprendizaje			
3	Los docentes de la IE tienen clara las metas de aprendizaje			
4	El personal de la IE se involucra y participa en el consenso de las metas			
5	La Dirección estimula y compromete a los profesores, para el logro de metas y resultados.			
<b>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.</b>				
6	Se aprovecha bien el uso de los tiempos destinados al aprendizaje de los alumnos			
7	Los profesores usan adecuadamente los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en la IE.			
8	Su IE cuenta con docentes de calidad que tengan capacidades y competencias			
9	En su IE se obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para el mejoramiento escolar.			
10	En su IE se genera espacios de reflexión para la obtención de recursos.			
11	En su IE los docentes poseen capacidades críticas para obtener recursos			
12	Existe claridad acerca del manejo de los recursos			
<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</b>				
13	El equipo directivo desarrolla el acompañamiento docente para la mejora de la enseñanza.			
14	En su IE se genera tiempos de planificación para definir estrategias de enseñanza			
15	Su IE genera tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación			

16	Existe coherencia y alineación de las clases teniendo en cuenta el curriculum			
17	El equipo directivo realiza capacitaciones de retroalimentación para el personal docente			
18	En su IE se desarrolla un sistema de retroalimentación formativa con los docentes sobre sus prácticas pedagógicas.			
19	Los profesores manejan bien los contenidos de las materias que enseñan.			
20	La Dirección organiza las actividades anuales con un plan de trabajo.			
<b>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</b>				
21	En su IE el docente busca instancias de formación profesional que sean un aporte en sus prácticas pedagógicas			
22	Se realizan capacitaciones de perfeccionamiento, dentro de su la IE			
23	En su IE el docente se informa sobre los cursos pedagógicos existentes			
24	Los docentes participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.			
25	En su IE se promueve el desarrollo profesional docente			
26	En su IE se promueve y practica el liderazgo docente			
27	En su IE el director realiza un apoya formal e informal en el desarrollo profesional docente.			
28	En su IE el director y docentes desarrollan prácticas de liderazgo			
<b>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</b>				
29	En su IE se promueve buenas relaciones de confianza			
30	Su IE genera instancias de diálogo, con padres y apoderados de los alumnos			
31	La Dirección de la IE genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje			
32	La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento.			
33	En su IE se prioriza el aprendizaje evitando las interrupciones externas			
34	Su IE cuenta con reglamento interno			

**BAREMACIÓN:**

VALORES	LIDERAZGO
DEFICIENTE	0 – 34
REGULAR	35 – 68
BUENA	69 - 108



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA**  
**Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Maestría en Gestión Educacional**

**CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado (a) docente (a), el presente cuestionario tiene como objetivo conocer el perfil del Clima Organizacional que caracteriza a su institución. Está basado en **la percepción que** tienen los docentes sobre los diferentes aspectos vinculados a la institución escolar. Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta en forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales.

Para responder cada pregunta elija uno de los cuatro grupos que aparecen y marque una **X** en el cuadro que Ud. Elija, teniendo en cuenta los cuatro valores:

**4 .Muy de acuerdo 3. De acuerdo 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo**

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	1	2	3	4
	<b>ESTRUCTURA</b>				
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas				
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas				
3	En esta institución existe orden				
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas				
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño				
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas				
7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas				
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.				
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados				
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos				
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo				
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo				
	<b>RECOMPENSA</b>				
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional				
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades				
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.				
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas				
18	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas				
19	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas				
20	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tarea				
21	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias				
	<b>RELACIONES</b>				
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo				
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo				
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito				



25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo				
27	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas				
28	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas				
29	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas				
30	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.				
31	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera				
32	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones				
33	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas				
34	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás				
35	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás				
36	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución				
	IDENTIDAD				
37	Me siento parte importante de esta Institución				
38	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo				
39	Considero importante mi trabajo en esta Institución				
40	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución				
41	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución				
42	Disfruto trabajar en esta institución				

Gracias por su colaboración

#### BAREMACIÒN

VALORES	ESTRUCTURA	RECOMPENSA	RELACIONES	IDENTIDAD	CLIMA
DEFICIENTE	13 – 26	8 – 20	15 – 30	6 – 12	42 – 84
REGULAR	27 – 39	21 – 28	31 – 45	13 – 18	85 – 126
BUENA	40 - 52	29 - 36	46 - 60	19 - 24	127 - 168

**PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	
	Total	10	100,0

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	34

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	109,40	186,267	,527	,816
ITEM2	109,50	185,389	,543	,826
ITEM3	109,60	185,378	,534	,816
ITEM4	109,90	195,878	,449	,810
ITEM5	109,60	197,600	,134	,875
ITEM6	109,80	200,844	,015	,827
ITEM7	109,70	200,900	,012	,817
ITEM8	109,60	185,378	,534	,816
ITEM9	109,90	195,878	,449	,820
ITEM10	109,10	188,544	,535	,816
ITEM11	109,10	188,544	,535	,826
ITEM12	109,50	194,278	,569	,828
ITEM13	109,10	188,544	,535	,866
ITEM14	109,10	188,544	,535	,816
ITEM15	109,50	194,278	,569	,818
ITEM16	109,60	197,600	,134	,815
ITEM17	109,80	200,844	,015	,877

ITEM18	109,70	200,900	,012	,817
ITEM19	109,50	202,056	-,029	,878
ITEM20	109,50	194,278	,569	,818
ITEM21	109,40	186,267	,527	,816
ITEM22	109,50	185,389	,543	,866
ITEM23	109,60	185,378	,534	,816
ITEM24	109,90	195,878	,449	,810
ITEM25	109,60	197,600	,134	,875
ITEM26	109,10	188,544	,535	,816
ITEM27	109,50	194,278	,569	,868
ITEM28	109,10	188,544	,535	,816
ITEM29	109,10	188,544	,535	,866
ITEM30	109,50	194,278	,569	,818
ITEM31	109,10	188,544	,535	,866
ITEM32	109,50	194,278	,569	,818
ITEM33	109,10	188,544	,535	,866
ITEM34	109,50	185,389	,543	,816

## PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	42

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	79,20	32,400	-,259	,718
ITEM2	78,90	32,322	-,203	,732
ITEM3	78,90	30,100	,146	,714
ITEM4	78,90	33,433	-,602	,737
ITEM5	78,90	33,433	-,602	,717
ITEM6	78,90	33,433	-,602	,747
ITEM7	79,10	30,989	,004	,716
ITEM8	78,90	27,211	,642	,722
ITEM9	78,80	29,067	,459	,715
ITEM10	78,80	29,067	,459	,715
ITEM11	79,10	31,211	,006	,721
ITEM12	79,10	31,211	,006	,711
ITEM13	78,90	31,433	-,056	,724
ITEM14	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM15	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM16	79,00	30,667	,085	,728
ITEM17	78,90	31,211	-,032	,728
ITEM18	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM19	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM20	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM21	79,00	30,667	,085	,728
ITEM22	78,90	31,211	-,032	,718
ITEM23	79,00	30,444	,060	,723
ITEM24	79,00	30,444	,060	,723
ITEM25	79,10	29,878	,183	,711
ITEM26	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM27	78,90	31,433	-,056	,754
ITEM28	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM29	79,00	32,444	-,248	,710
ITEM30	78,80	29,733	,174	,722
ITEM31	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM32	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM33	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM34	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM35	79,00	30,667	,085	,768
ITEM36	78,90	31,211	-,032	,718
ITEM37	79,00	30,444	,060	,743
ITEM38	79,00	30,444	,060	,713

ITEM39	79,10	29,878	,183	,721
ITEM40	78,90	31,433	-,056	,714
ITEM41	78,90	31,433	-,056	,724
ITEM42	78,90	25,878	,889	,710

**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 102-2023-UNSCH-EPG/EGAP**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNS CH, otorga lo siguiente:

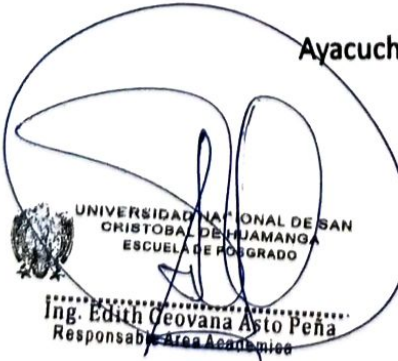
**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

AUTOR	Bach. VANESSA CHAMBI HUANACO
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO EN EDUCACIÓN , MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
TÍTULO DE TESIS	LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE CPOLTS - PICHARI 2021
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD:	18% de similitud
N° DE TRABAJO	2127413728
FECHA	06-jul.-2023

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

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

Ayacucho, 06 de julio del 2023.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Geovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE CPOLTS - PICHARI 2021

*por* Vanessa Chambi Huanaco

---

**Fecha de entrega:** 06-jul-2023 04:53p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2127413728

**Nombre del archivo:** TESIS\_VANESSA\_FINAL\_050723\_F.docx (704.49K)

**Total de palabras:** 15891

**Total de caracteres:** 89279

# LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE CPOLTS - PICHARI 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

**18%**

INDICE DE SIMILITUD

**15%**

FUENTES DE INTERNET

**3%**

PUBLICACIONES

**18%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<b>15%</b>
<b>2</b>	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	docplayer.es Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	hdl.handle.net Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0405-2023-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 12:00. a.m. de 21 de Junio de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por los siguientes miembros: **Dr. Víctor Raúl TUMBALOBOS HUAMANI** y el **Dr. Oscar GUTIÉRREZ HUAMANI**, para la sustentación oral y pública de la tesis titulada, **LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE CPOLTS – PICHARI 2021**. En la Ciudad de Ayacucho del 2023, presentada por la **Bach. Vanessa CHAMBI HUANACO**. Teniendo como asesor al **Dr. Juan PARIONA CAHUANA**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduado.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: **CATORCE (14)**

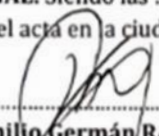
**CALIFICACION (\*)**

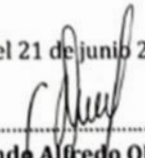
Aprobado por unanimidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado por Mayoría	<input type="checkbox"/>
Desaprobada por Unanimidad	<input type="checkbox"/>
Desaprobada por mayoría	<input type="checkbox"/>


(\*) Marcar con aspa


Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la **Bach. Vanessa CHAMBI HUANACO** el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las **12:31** hrs. Se levanta la sesión.

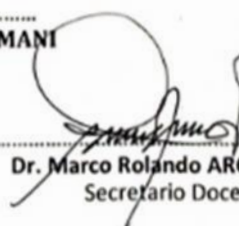
Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las **12:31** hrs. Del 21 de junio 2023.

  
.....  
**Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA**  
Director (e) de la Escuela de Posgrado

  
.....  
**Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES**  
Director de la Unidad de Posgrado – FCE

  
.....  
**Dr. Víctor Raúl TUMBALOBOS HUAMANI**  
Miembro

  
.....  
**Dr. Oscar GUTIÉRREZ HUAMANI**  
Miembro

  
.....  
**Dr. Marco Rolando ARONES JARA**  
Secretario Docente

**Observaciones:**  
.....  
.....