

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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



**TESIS:**

**Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la  
Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023**

Para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCACIONAL**

PRESENTADO POR:

**Bach. Tony Michael MENDIETA DIAZ**

ASESOR:

**Dr. Eloy Esteban FERIA MACIZO**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2025**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, Rodolfo y Gloria:

Gracias por su constante apoyo y ánimo

en mi camino hacia la superación,

sobretudo académico.

Con amor y gratitud.

*Tony Mendieta*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por brindar una educación integral y de calidad, de acuerdo a las necesidades y demanda de nuestra región y del país.

A la Escuela de Posgrado por brindar una formación ética y moral que me ayudó a ser mejor persona y profesional.

Al director, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa Pública “Miraflores”, por las facilidades que me dieron para la aplicación de los instrumentos de recojo de datos.

Al asesor de la tesis Dr. Eloy E. Feria Macizo por su apoyo incondicional y orientación pertinente, contribución necesaria para la concreción del informe final.

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iv
Índice General.....	v
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Anexos .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	14
Capítulo I Planteamiento Del Problema .....	16
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	16
1.2. Formulación del problema .....	19
1.2.1. Problema General: .....	19
1.2.2. Problemas específicos: .....	19
1.3. Objetivos .....	20
1.3.1. Objetivo general .....	20
1.3.2. Objetivos específicos: .....	20
1.4. Justificación de la investigación .....	20
1.4.1. Justificación teórica .....	21
1.4.2. Justificación práctica .....	22
1.4.3. Justificación metodológica .....	22
Capítulo II Marco Teórico .....	24
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional .....	24

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional .....	25
2.1.3. Antecedentes a nivel regional .....	27
2.2. Bases teóricas .....	28
2.2.1. Definición del comportamiento organizacional .....	28
2.2.2. Importancia del comportamiento organizacional .....	31
2.2.3. Características del comportamiento organizacional .....	32
2.2.4. Dimensiones del comportamiento organizacional.....	34
2.2.5. Definición de conducta individual .....	34
2.2.6. Definición de conducta grupal .....	35
2.2.7. Nivel de estructura organizacional.....	36
2.2.8. Definición de liderazgo pedagógico.....	37
2.2.9. Características de un líder pedagógico .....	39
2.2.10. Importancia del liderazgo pedagógico .....	41
2.2.11. Dimensiones del liderazgo pedagógico .....	42
Establecimiento de metas y expectativas .....	42
Obtención de recursos de manera estratégica .....	43
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza .....	44
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional .....	45
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo .....	46
2.3. Bases conceptuales .....	47
2.3.1. Comportamiento organizacional .....	47
2.3.2. Organización .....	47
2.3.3. Líder .....	48
2.3.4. Liderazgo pedagógico .....	48

Capítulo III Metodología .....	49
3.1. Formulación de Hipótesis .....	49
3.1.1. Hipótesis general .....	49
3.1.2. Hipótesis específicas: .....	49
3.2. Variables .....	49
3.3. Operacionalización de variables .....	51
3.4. Tipos y niveles de investigación .....	53
3.5. Método .....	54
3.7. Diseño de investigación .....	55
3.8. Población, muestra y muestreo .....	52
3.8.1. Población .....	55
3.8.2. Muestra .....	56
3.8.3. Técnica muestral .....	57
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.9.1. Técnica .....	57
3.9.2. Instrumento .....	58
3.10. Validación y confiabilidad del instrumento .....	58
3.10.1. Validación del instrumento .....	58
3.10.2. Confiabilidad de instrumento .....	59
3.11. Técnicas de procesamiento de datos .....	56
3.12. Aspectos éticos .....	60
Capítulo IV Resultados y discusión .....	61
4.1. Resultados a nivel descriptivo .....	61
4.2. Resultados a nivel inferenciales .....	65

4.2.1. Prueba de normalidad .....	65
4.2.2. Prueba de hipótesis general .....	65
4.2.3. Prueba de primera hipótesis específica .....	65
4.2.4. Prueba de segunda hipótesis específica .....	67
4.2.5. Prueba de tercera hipótesis específica .....	68
4.2.6. Prueba de cuarta hipótesis específica .....	69
4.2.7. Prueba de quinta hipótesis específica .....	70
4.3. Discusión de resultados .....	71
Conclusiones .....	75
Recomendaciones .....	77
Referencias Bibliográficas .....	78
Anexos .....	84

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	55
<b>Tabla 2</b>	Comportamiento organizacional y planificación, coordinación y evaluación en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	56
<b>Tabla 3</b>	Comportamiento organizacional y establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	57
<b>Tabla 4</b>	Comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	58
<b>Tabla 5</b>	Comportamiento organizacional y obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	58
<b>Tabla 6</b>	Comportamiento organizacional y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho ....	59
<b>Tabla 7</b>	Resultado de la prueba de normalidad .....	60
<b>Tabla 8</b>	Resultado de la hipótesis general respecto al comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico. ....	61
<b>Tabla 9</b>	Resultado de la primera hipótesis específicas respecto organizacional y planificación, coordinación y evaluación en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho.....	62
<b>Tabla 10</b>	Resultado de la primera hipótesis específicas respecto establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho.....	63
<b>Tabla 11</b>	Resultado de la primera hipótesis específicas respecto la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	64
<b>Tabla 12</b>	Resultado de la primera hipótesis específicas respecto obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	65

<b>Tabla 13</b> Resultado de la primera hipótesis específicas respecto aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores, Ayacucho. ....	66
--	----

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	88
<b>Anexo 2</b> Cuestionario sobre comportamiento organizacional.....	89
<b>Anexo 3</b> Cuestionario sobre liderazgo pedagógico. ....	90
<b>Anexo 4</b> Prueba de confiabilidad sobre comportamiento organizacional. ....	91
<b>Anexo 5</b> Prueba de confiabilidad sobre liderazgo pedagógico .....	92
<b>Anexo 6</b> Base de datos sobre el comportamiento organizacional. ....	93
<b>Anexo 7</b> Solicitud para la aplicación de los instrumentos de tesis.....	94
<b>Anexo 8</b> Ficha de validación de los instrumentos.....	95
<b>Anexo 9</b> Vistas fotográficas de la aplicación de los instrumentos de tesis. ....	108

## Resumen

El propósito de este estudio consistió en determinar la relación entre el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores" en Ayacucho durante el año 2023. La investigación es tipo básica y descriptiva, con un diseño correlacional-transversal. La muestra estuvo compuesta por 40 profesores. Se emplearon dos cuestionarios validados y altamente confiables para ambas variables como herramientas de recopilación de datos. Para el análisis de datos, se utilizó el software SPSS versión 25. La prueba de hipótesis fue procesada mediante la prueba Tau B de Kendall, con un nivel de significancia de 00,05% y 95 de acierto. Los resultados que se obtuvieron muestran que el 85,0% de los maestros presentan regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 80,0% de maestros consideran como regular el liderazgo pedagógico en su institución educativa; asimismo, el procesamiento estadístico de los datos permite concluir que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico es moderada y directa, este resultado es estadísticamente significativa, debido a que el valor hallado es de 0,578 y el nivel de  $p=0,015 < 0,05$ , en razón a ella se rechaza la hipótesis nula; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento organizacional, liderazgo pedagógico.

### **Abstract**

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational behavior and pedagogical leadership at the Miraflores Educational Institution in Ayacucho during the year 2023. The research is basic and descriptive, with a correlational-cross-sectional design. The sample consisted of 30 teachers. Two validated and highly reliable questionnaires were used for both variables as data collection tools. For data analysis, SPSS version 25 software was used. The hypothesis test was processed using Kendall's Tau B test, with a significance level of 0.05% and 95% accuracy. The results obtained show that 85.0% of teachers present regular organizational behavior; on the other hand, it is observed that 80.0% of teachers consider pedagogical leadership in their educational institution to be regular; Likewise, the statistical processing of the data allows us to conclude that the relationship between organizational behavior and pedagogical leadership is moderate and direct. This result is statistically significant, since the value found is 0.578 and the level of  $p=0.015<0.05$ , and therefore the null hypothesis is rejected; this means that the level of correlation found is unlikely to have happened by chance, so there is a more certain probability that the relationship between the variables is true.

**KEYWORDS:** Organizational behavior, pedagogical leadership.

## **Introducción**

La presente investigación sobre el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico adquiere mayor interés ya que en la actualidad, es evidente que en las instituciones educativas públicas enfrentan diversos problemas, lo que se traduce en deficiencias en su organización. Esta situación ha llevado a la ausencia de líderes pedagógicos que impulsen la transformación de la educación en nuestro país. En un mundo globalizado y competitivo, las instituciones educativas deben ser más exigentes y adaptarse constantemente a los cambios. Es fundamental que los directores sean capaces de liderar hacia un horizonte de mejora y establecer exigencias claras en la institución. De esta manera, podremos avanzar hacia una educación más eficiente y de mejor calidad. Para el MINEDU (2014):

La reforma de las instituciones educativas implica definir el papel de los maestros o directores desde una perspectiva de liderazgo centrado en la enseñanza, un líder que tenga la capacidad de influir, motivar y coordinar las acciones de toda la comunidad educativa en beneficio de la educación. Es esencial y relevante establecer una escuela que tenga la capacidad de planificar, organizar y dirigir en función del proceso de aprendizaje, y para lograrlo, debe conectar el trabajo de los maestros, la participación de los padres, la comunidad y brindar un ambiente acogedor (p.14).

En el contexto de las instituciones educativas en nuestro país, es importante destacar que existen diversas problemáticas, entre ellas la falta de compromiso y vocación tanto por parte de los docentes como de los directores. Esta situación dificulta el desarrollo eficaz de sus funciones, ya sea de manera individual o grupal, y limita su capacidad para brindar el máximo esfuerzo en el logro de los objetivos educativos y fundamentalmente de los aprendizajes.

El estudio se llevó a cabo utilizando métodos básicos de investigación y adoptando un enfoque descriptivo y correlacional. Se examina a un grupo de 40 profesores de la Institución

Educativa "Miraflores" como muestra. Se utilizaron dos cuestionarios como herramientas para recopilar datos. Los datos se procesaron utilizando el software IBM-SPSS versión 25.0. El análisis descriptivo incluyó el cálculo e interpretación de las proporciones, mientras que la determinación del Coeficiente de Correlación se realizó mediante la prueba no paramétrica Tau "b" de Kendall.

La investigación actual se organiza de la siguiente manera: en el primer capítulo, se ha abordado la identificación, descripción, formulación, objetivos y justificación del problema de investigación. El capítulo II, abarca el marco teórico: antecedentes, teorías o enfoques referidos al comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico; así como la definición de los términos básicos. El III capítulo aborda las hipótesis y variables, mientras que el IV capítulo se enfoca en la metodología, incluyendo el tipo de investigación, el nivel, el diseño, la población y la muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar datos. y su posterior procesamiento. El V capítulo se dedica a presentar los resultados, que incluyen el procesamiento, la descripción y la interpretación de los datos a través de tablas. Por último, se incluyen la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias y los anexos.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción de la situación problemática

Hoy en día son notorio las diversas problemáticas que se puede apreciar en las instituciones educativas; es decir, hay falencias dentro de su organización, no hay una cultura organizacional, la falta de un diseño organizacional y el incumplimiento de las políticas organizacionales. Todo ello genera un desinterés en la mejora de la educación y en logro de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, la falta de líderes pedagógicos que puedan encaminar a un horizonte de mejora a la educación de nuestro país, ya que en este mundo globalizado las instituciones educativas deben de brindar una educación de calidad, donde todos los integrantes de la organización trabajen para mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje y como también de la institución educativa, en ese contexto la UNESCO (2019):

Manifiesta que el liderazgo pedagógico crea la cultura y la organización que necesita una escuela para proporcionar una enseñanza de calidad y, por lo tanto, tiene un efecto directo e importante sobre los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, hay muchos estudios que han demostrado la correlación positiva entre el liderazgo pedagógico que proporciona mejores prestaciones de gestión y los resultados del estudiante. (p.3)

Según Guillermo (2022) en América Latina, la carencia de liderazgo pedagógico en los ministerios de educación ha llevado a la interrupción de los periodos de los ministros, que en promedio duran tres o cuatro años. Esta falta de dirección educativa estable ha afectado la implementación de políticas y estrategias a largo plazo, lo que podría perjudicar la calidad y coherencia de la educación. Por lo que, es importante precisar que el comportamiento organizacional dentro de las instituciones educativas genera que todos puedan trabajar de manera eficiente para el logro de los aprendizajes y la mejora de la educación.

Además, es importante que las organizaciones demuestren un interés en comprender cómo se comportan los miembros de una institución educativa con el fin de mejorar la enseñanza y las prácticas pedagógicas; así como manifiesta Chiavenato (2009) que el comportamiento organizacional engloba las características generales de una persona, como su identidad, intereses, metas y otros factores que influyen en su conducta dentro de instituciones o centros laborales.

Para el MINEDU (2014):

La reforma de las instituciones educativas requiere configurar el rol del docente o directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influya, inspire y pueda movilizar las acciones de toda la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es muy necesario y pertinente configurar una escuela que planifique, organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, la participación de los padres de familia, comunidad y un clima acogedor. (p.14)

En efecto, la realidad universal descrita se refleja en las instituciones públicas de nuestra región, donde se pudo observar el nivel de organizacional, la ausencia de la construcción del diseño institucional; la cultura organizacional es vertical lo que limita la optimización de resultados. En lo que respecta a los trabajos grupales e individuales, se privilegia lo individual en detrimento del trabajo colaborativo y cooperativo; se percibe también la falta de compromiso para el cumplimiento de sus responsabilidades académicas y administrativas; muy pocos docentes muestran iniciativas para tomar decisiones acertadas por ello muchos problemas no se han solucionado a la fecha.

Esta realidad problemática es evidente en la Institución Educativa “Miraflores” donde se refleja una carencia en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza entre los docentes. A pesar de contar con lineamientos curriculares, muchos docentes trabajan de forma aislada, sin una colaboración efectiva ni intercambio de estrategias entre las diferentes áreas, lo

que genera incoherencias en el enfoque pedagógico y falta de uniformidad en la enseñanza. Además, los métodos de evaluación del aprendizaje no siempre están alineados con los objetivos establecidos, lo que dificulta una adecuada medición del progreso estudiantil y genera problemas en la definición clara y consistente de metas y expectativas para alcanzar los aprendizajes y mejorar continuamente. Asimismo, se observa una escasa participación de los docentes en actividades de promoción del desarrollo profesional y capacitación continua. Aunque se ofrecen oportunidades de formación, muchos no se sienten motivados o carecen del tiempo necesario para aprovechar estos espacios, lo que limita su actualización en nuevas metodologías pedagógicas y el uso de herramientas tecnológicas. Además, la institución no cuenta con una cultura que fomente de manera activa el desarrollo profesional como un componente esencial del crecimiento docente y la mejora en los resultados de aprendizaje. A esto se suman las dificultades para obtener los recursos necesarios que permitan mejorar tanto la calidad de la enseñanza como las infraestructuras. A pesar de contar con fondos gubernamentales, estos resultan insuficientes para cubrir todas las necesidades, tales como la adquisición de materiales tecnológicos, mejoras en la infraestructura y la implementación de programas extracurriculares. Por último, se ha identificado una falta de consistencia en el establecimiento de un entorno ordenado y de apoyo para los estudiantes. Los problemas de disciplina y convivencia en algunas aulas y espacios comunes generan un ambiente de tensión y distracción que afecta el aprendizaje. Aunque existen normas de convivencia, no siempre se aplican de manera uniforme ni se complementan con estrategias de apoyo emocional y motivacional para los estudiantes

En ese sentido podemos decir que es muy importante que las instituciones educativas acojan una dinámica organizacional para influir de manera positiva en el liderazgo pedagógico de los docentes y directivos con el fin de brindar una educación de calidad; en consecuencia, esta investigación analizó la relación de las dos variables de estudio (el comportamiento organizacional

y el liderazgo pedagógico), dado que se consideran fundamentales para avanzar en la ejecución de iniciativas en beneficio de la mejora de la Institución Educativa "Miraflores", los resultados adquieren una gran relevancia en la planificación, organización y toma de decisiones destinadas a alcanzar una educación de alta calidad.

De esta realidad problemática que se atraviesa en la educación peruana, surgen las siguientes interrogantes:

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Cuál es el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el nivel de liderazgo pedagógico en los docentes de la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

### ***1.2.2 Problemas específicos:***

¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

¿De qué manera se relaciona el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

¿Cuál es el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### ***1.3. Objetivo general***

Identificar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos:***

Identificar el grado de relación entre el comportamiento organizacional con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Determinar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Determinar el grado relación entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023

Identificar y evaluar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Identificar y evaluar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica en tres aspectos: justificación teórica, metodológica y administrativa.

### ***1.4.1 Justificación teórica***

La elaboración del fundamento teórico, que incluye los antecedentes, el conjunto de enfoques, el marco conceptual y las conclusiones, posibilitará la creación de datos empíricos novedosos sobre la conducta en las organizaciones y el liderazgo educativo, especialmente en el contexto de Ayacucho. Este aporte contribuirá al avance del conocimiento y, además, los resultados obtenidos permitirán la formulación de un modelo efectivo para la conducta organizativa. Asimismo, este trabajo servirá como punto de referencia para la comunidad educativa, fomentando el liderazgo pedagógico en las instituciones y, para ende, mejorar la calidad de la educación que se ofrece.

Esta investigación intenta describir, conforme menciona Chavarría (2001) menciona que “las razones del estudio son la argumentación de la verificación, rechazo, confrontar o aportar aspectos de algunas teorías, contrastar resultados o desarrollar epistemología del conocimiento, provocando el debate académico y la reflexión sobre el conocimiento existente” (p.2).

El comportamiento organizacional en el contexto de la institución educativa se orienta hacia la unión, organización, establecimiento de metas y el cumplimiento de responsabilidades de todos los actores involucrados en los diversos proyectos educativos. Por esta razón, la propuesta de investigación se basa en teorías y estudios contemporáneos y servirá como punto de partida para llevar a cabo investigaciones empíricas que puedan aplicarse en diferentes contextos, más allá de la Institución Educativa "Miraflores". Como resultado, las conclusiones y hallazgos obtenidos aportarán datos confiables al ámbito de la investigación, demostrando la importancia de las variables analizadas y su capacidad para mejorar la práctica educativa.

### **1.4.2. *Justificación práctica***

Los resultados y la información de la presente investigación, será un aporte significativo para las autoridades educativas y como también para las instituciones educativas, ya que permitirá conocer a plenitud sobre el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico, así los directores podrán buscar nuevas estrategias o soluciones frente a ciertas dificultades que se pueden presentar dentro de la institución educativa. Según Chavarría (2001) menciona que “las razones que señala la investigación propuesta, ayudara a la solución de problema, a la toma de decisiones o la propuesta de estrategias que contribuirán a la solución de problemas” (p.2).

Además, se espera que los profesores asuman una responsabilidad firme en relación a su trabajo educativo, desempeñando sus múltiples roles, en particular el de líder, con responsabilidad, lo que les brindará la oportunidad de desarrollar y fortalecer sus habilidades en el ejercicio de sus responsabilidades.

### **1.4.3. *Justificación metodológica***

Los actores de la educación dispondrán de una fuente de datos respaldada por la autenticidad, la base sólida y la credibilidad, respaldada por el uso de instrumentos validados por expertos y aprobadas por profesionales, como también ajustadas a las necesidades y demandas de una realidad andina.

Además, los hallazgos de la investigación ofrecen datos significativos sobre el comportamiento dentro de las organizaciones y, especialmente, sobre el liderazgo en el ámbito educativo, lo que permitirá a las autoridades desarrollar propuestas estratégicas de cambio con el objetivo de mejorar la calidad de la educación. Para Méndez (2012) señala que la justificación metodológica de una investigación surge cuando un proyecto en desarrollo propone la introducción de un método o estrategia novedosos con el fin de producir conocimiento válido y confiable. Si el

propósito de un estudio es explorar métodos o técnicas innovadores con el objetivo de avanzar en la generación de conocimiento y descubrir nuevas aproximaciones a la investigación, en ese caso podemos afirmar que dicha investigación posee una sólida fundamentación metodológica (p.111).

También contribuirá a definir procesos institucionales orientados a mejorar del liderazgo pedagógico de todos los actores de la educación, partir del comportamiento organizacional en base a la participación eficiente en los procesos de toma de decisiones, especialmente de la gestión del conocimiento y participación colectiva o individual.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Macedo y Delgado (2020) realizaron el siguiente estudio titulado: “*Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020*”, artículo científico publicado en la Revista Ciencia Latina, México. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo básica y de diseño descriptivo. El objetivo de la investigación fue describir el comportamiento organizacional en relación con la mejora de la gestión educativa y examinar cómo dicho comportamiento contribuye a garantizar un mejor desarrollo en la gestión educativa. Las cuales concluyeron a los siguientes resultados: el comportamiento organizacional favorece un mejor desarrollo de la gestión educativa, ya que la organización facilita procesos de desarrollo institucional alineados con los objetivos estratégicos. Esto permite una mayor cohesión entre los diferentes actores educativos, promoviendo la colaboración, la motivación y el compromiso del personal.

Zea (2020) investigó el estudio titulado: “*Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria*”, artículo científico publicado en la Revista Prohominum, Ecuador. La investigación es de enfoque cuantitativo y de diseño documental de tipo descriptivo. Se utilizó como técnica de recolección de datos la revisión documentada, el fichaje y la codificación de datos. El objetivo de la investigación analizar el comportamiento organizacional del gerente educativo en el contexto institucional de la participación comunitaria. Concluye que: El comportamiento organizacional es una herramienta clave que el gerente educativo debe emplear para alcanzar los objetivos propuestos, fomentando relaciones interpersonales saludables entre docentes, personal administrativo, directivos, estudiantes y la comunidad.

Chávez y Crespo (2022) en su tesis: *“El liderazgo pedagógico directivo y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes del bachillerato general unificado de la Unidad Educativa Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil en la emergencia sanitaria 2020-2021”*, realizada en la Universidad Estatal de Milagro-Ecuador. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo no experimental y de diseño transversal. La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. La población incluyó a 550 estudiantes, mientras que la muestra consistió en 120 profesores y 150 estudiantes que abarcaban desde el nivel de educación inicial hasta el tercer año de secundaria. Concluyeron: La influencia del liderazgo en el desempeño académico de los estudiantes es significativa. La ausencia de un liderazgo efectivo, la falta de innovación, la falta de preparación constante, la ausencia de una sólida planificación educativa y, sobre todo, las incapacidades para mantener el control en el aula resultan en niveles de rendimiento académico insatisfactorios. La presencia de un liderazgo autoritario conduce a relaciones interpersonales negativas, y cuando se combinan con clases poco dinámicas y la falta de interés en aprender, se dificulta alcanzar los objetivos establecidos.

### ***2.1.2 Antecedentes nacionales***

Ayala (2021) en su tesis: *“Comportamiento organizacional y gestión del director en la institución educativa nacional 20135, Chilca, provincia de Cañete, Lima*. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacionar. El diseño es no experimental y transversal. La muestra fue 34 docentes de la institución evaluada. La técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Las conclusiones fueron: Al identificar los elementos que impactan en la dinámica organizacional en la Institución Educativa Nacional 20135, ubicada en Chilca, Provincia Cañete, se pudo constatar que el director exhibe actitudes, personalidad, fomenta una gestión participativa, demuestra inteligencia emocional, posee habilidades sociales y está consciente de las emociones. Se pudo determinar que la labor desempeñada por el director en la Institución Educativa Nacional

20135, Chilca, Provincia Cañete, se alinea con un enfoque institucional, ya que se integran metas y mediante actividades herramientas de gestión, y se promueve una efectiva capacitación profesional para el personal docente y administrativo. Por lo tanto, se puede afirmar que el comportamiento organizacional ejerce una influencia directa en la gestión del director.

Alemán y Yacilia (2019) en su tesis: *“Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018”*. La investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacionar. El diseño de la investigación es no experimental, de tipo transversal. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. La muestra estaba constituida por 40 trabajadores de la UGEL-Tumbes, 2018. Las conclusiones fueron: hubo una influencia importante y directa del comportamiento organizacional en el liderazgo. El desarrollo de habilidades en la dimensión del liderazgo fue calificado como promedio en la escala de valores. La influencia de los valores centrales en el liderazgo recibió respuestas en su mayoría en un nivel bajo. El indicador de orientación tuvo un impacto limitado en la variable de liderazgo y en última instancia, el indicador de visión fue calificado como promedio, con un 42,5% de las respuestas de la variable de liderazgo en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) Tumbes.

Jaramillo (2019) en su tesis titulada: *“Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala – 2018”*, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo descriptiva correlacional y el diseño es no experimental. La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento el cuestionario. La muestra la conforma 100 profesores. Las cuales concluyeron a los siguientes resultados:  $Rho=0,746^{**}$ , interpretándose como correlación muy buena entre las variables, con una  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), siendo rechazada la hipótesis nula; por esta razón, existe una relación entre el liderazgo pedagógico y calidad educativa en la escuela de educación básica

Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala – 2018. Se identificó una correlación buena entre las dimensiones del liderazgo pedagógico con la calidad educativa, ya que los resultados estadísticos son similares.

Lozano y Sánchez (2018) en su tesis: *“Comportamiento organizacional y factores motivacionales que influyen en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mariscal Óscar Raymundo Benavides año 2018.”* La investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo correlacionar. El diseño de la investigación es no experimental, transversal correlacionar. La muestra está constituida por 129 docentes. La técnica que se empleó es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Las conclusiones fueron: El 40% de los docentes que participaron en la encuesta indicaron que en la Institución Educativa prevalece una forma de comunicación que es de naturaleza mixta. En cuanto a la remuneración mensual, el 80% de los docentes encuestados expresan su desacuerdo con el nivel de salario que reciben. Los docentes encuestados tienen la percepción de que existe margen para mejorar su situación laboral. Además, el 60% de los docentes no siente que el director de la institución educativa reconozca la eficiencia en sus tareas laborales, y un 57% tampoco cree que el director valore el cumplimiento de sus objetivos.

### ***2.1.3 Antecedentes regionales***

Chambi (2023) en su tesis titulada: *“Liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de CPOLTS - Pichari 2021”*, realizada en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. La investigación es de enfoque cuantitativa de tipo descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental transversal correlacional. El método es hipotético-deductivo y sintético-analítico. La técnica es la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La población y muestra de la investigación es 30 docentes. Las cuales concluyeron a los siguientes resultados: existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional. Asimismo, teniendo en cuenta el estadígrafo Rho de Spearman, permitió concluir

que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la estructura organizacional como de la identidad en las instituciones educativa de la red de Cpolts-Pichari.

Los antecedentes registrados son esenciales para proporcionar contexto, fundamentar teóricamente el estudio, identificar brechas en el conocimiento y justificar la importancia de la investigación. Además, ayuda a los investigadores a construir sobre el trabajo previo, evitar duplicación y diseñar estudios que aporten contribuciones valiosas al campo. También permite tener una idea clara de los instrumentos que utilizaron, las muestras con que trabajaron; así como, el tipo, nivel, diseño que implementaron.

## **2.2 Bases teóricas**

### ***2.2.1 Definición del comportamiento organizacional***

Para abordar las definiciones de este tema que contribuye al bienestar y éxito tanto de estudiantes como del docente de la institución educativa, tomaremos los aportes de los siguientes autores. Chiavenato (2009) sostiene que:

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de los individuos o grupos que operan dentro de estructuras organizativas. Se centra en la influencia mutua que estas personas y grupos tienen tanto en las organizaciones como en su propio comportamiento. En términos simples, se enfoca en la constante interacción y la influencia bidireccional entre las personas y la organización (p.26).

El comportamiento organizacional es entendido como el estudio de actitudes de las personas y los grupos que interactúan en las instituciones educativas con influencia recíproca, evalúa la relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa y la organización en sí. Cuando esta sinergia es adecuada proporciona conocimientos valiosos para crear, cambiar, trabajar, invertir o dirigir.

Según Deza (2020) el objetivo fundamental del comportamiento organizacional radica en analizar el que hacer de las personas en una empresa, ya sea de manera individual o en acciones grupales, y comprender cómo estas acciones impactan en el rendimiento de la organización. Dado que el comportamiento organizacional se centra principalmente en situaciones laborales, no es sorprendente que preste especial atención a la influencia del comportamiento en aspectos como las funciones laborales, la asistencia al trabajo, la rotación de empleados, la eficiencia en el trabajo, el desempeño humano y la gestión de recursos (p.33).

Amorós (2007) refiere que el comportamiento organizacional es una disciplina que analiza cómo las personas, grupos y estructuras influyen en el desempeño dentro de las organizaciones. Su objetivo es entender, predecir y mejorar las dinámicas organizacionales, considerando aspectos como la motivación, liderazgo, comunicación, cultura organizacional y toma de decisiones. Además, busca alinear los objetivos individuales y organizacionales para fomentar un entorno laboral más armónico y productivo (p.7).

Sobre el particular, Gibson et al. (2003) destacan que en el ámbito del comportamiento organizacional predomina una orientación humanística, ya que las personas, junto con sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, emociones y objetivos, juegan un papel esencial en el éxito y funcionamiento de la institución educativa. Las tres actitudes que aborda el comportamiento organizacional son:

- **Compromiso organizacional.** Es aquella donde el docente se identifica con la institución, metas, objetivos y que está comprometido con ello como cualquier otro que labora dentro de la institución.
- **Satisfacción en el trabajo.** Es la actitud que asume el docente respecto a su labor. Son docentes que tienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y beneficiosas.

➤ **Compromiso con el trabajo.** Es cuando un docente se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su centro de labor. A los docentes plenamente identificados realmente les importa su labor que realizan.

Considerando las ideas presentadas por los diversos autores, se puede deducir que el comportamiento organizacional es una disciplina que se encarga de estudiar y examinar el comportamiento del individuo dentro de una organización tanto individual como grupal que interactúan en una organización específica. También abarca el impacto mutuo entre estos individuos y grupos, así como la influencia que las organizaciones ejercen sobre ellos. Además, se puede entender como un conjunto de actitudes y comportamientos exhibidos por todos los miembros dentro de una institución educativa, y estos están interconectados con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidos.

### ***2.2.2 Importancia del comportamiento organizacional***

Judge y Robbins (2013) destaca la relevancia del estudio del comportamiento organizacional en la evaluación de las dinámicas entre individuos en grupos, ya sea en contextos de equipos establecidos o relaciones informales. Además, este enfoque permite apreciar la importancia de la diversidad en el entorno laboral al analizar la influencia cultural en el comportamiento de las personas. En consecuencia, se adquiere información valiosa para adaptar las políticas de una institución educativa, mejorar la calidad y eficiencia de su personal o cuerpo docente, y en última instancia, establecer un sistema de aprendizaje con el propósito de fomentar cambios positivos en la organización; en efecto, servirá de guía en el fortalecimiento del clima institucional saludable donde la ética y la moral vayan de la mano, así mejorar las habilidades interpersonales (p.16). De ahí que Hidalgo (2019) sostiene que:

El comportamiento organizacional es de importancia para analizar las relaciones ya sean individuales o grupales. Asimismo, nos permite observar el desempeño y la productividad

a través del conocimiento cultural de los individuos, lo que permite realizar un panorama para realizar los ajustes de las políticas de una institución, mejorando la productividad y calidad de las personas, de esta forma permite desarrollar sistemas de aprendizaje para el logro de los objetivos y metas; en consecuencia, generar cambios significativos y positivos dentro de la organización, asimismo servirá para fomentar un clima institucional adecuado y saludable donde la ética y la moral estén presente, como también generar conocimientos específicos para lograr habilidades creativas para la productividad. (p.29)

Mientras Molina et al. (2018) sostiene que:

El comportamiento organizacional es el instrumento de importancia para poder lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en las instituciones. En este mundo globalizado donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, por ello es importante comprender aquellos que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo; por lo tanto, el comportamiento organizacional debe verse como un proceso de enfoque holístico que se orienta hacia el clima institucional, cultura organizacional, proceso clave y la estructura organizacional, utilizando una perspectiva total del sistema. (p.4)

El estudio del comportamiento organizacional se centra en la gestión de los individuos en las organizaciones, considerándolos como entidades sociales y vivas que conforman estos grupos. Su objetivo principal es promover la comprensión mutua entre las personas y las organizaciones. Esta disciplina es una herramienta crucial tanto para líderes pedagógicos y directivos dentro de una institución educativa, como para cualquier docente que aspire a tener éxito en su labor, tanto dentro como fuera de la institución educativa.

Además, el comportamiento organizacional aborda el análisis integral de la organización. Este enfoque examina varios aspectos, incluyendo la comunicación, la toma de decisiones, la

gestión de emociones, el liderazgo, la resolución de disputas y la coordinación de tareas laborales, todos estos aspectos influyen en la productividad, logro de los aprendizajes, la mejora del desempeño pedagógico, logro de metas y sobre todo en el rendimiento eficaz de todos los integrantes de la comunidad educativa.

### ***2.2.3 Características del comportamiento organizacional***

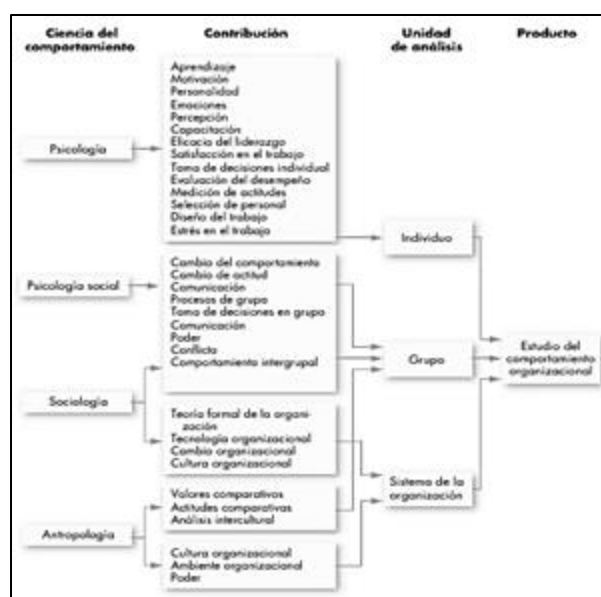
En torno al conocimiento de Chiavenato (2009) sostiene que el comportamiento organizacional presenta las siguientes características:

- ***El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada.*** Esta característica está relacionado a las prácticas con el fin de ayudar a los individuos y a la organización para lograr los niveles de desempeño más eficientes y productivos. La aplicación del CO busca que los individuos puedan tener un óptimo desenvolvimiento para así lograr la satisfacción laboral y en efecto elevar la productividad y la competitividad en la organización; en consecuencia, lograr el existo de esta.
- ***El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias.*** Procura identificar los diversos escenarios de la organización para lograr el manejo y el éxito de estas, utilizando un enfoque situacional, ya que no existe una manera única de poder conducir la organización y a sus integrantes.
- ***El comportamiento organizacional utiliza el método científico.*** Esta disciplina formula hipótesis y generalidades sobre la dinámica del comportamiento organizacional y en efecto la comprueba de forma empírica. El comportamiento organizacional se centra en la investigación sistemática teniendo base el método científico.
- ***El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.*** Las organizaciones son entidades sociales y vivas porque están constituidas de

personas. El objetivo esencial es orientar y apoyar a los integrantes de la organización para así entender entre todos para un mejor desempeño.

- **El comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento.** Dentro del CO se involucran varias disciplinas que ayudan y aportan teorías o modelos para lograr la comprensión, análisis e interpretación del desenvolvimiento de los individuos dentro de las organizaciones.

**Cuadro 01: Disciplinas que intervienen en la organización**



Fuente: *Comportamiento organizacional* – Chiavenato (2009)

El comportamiento organizacional en el contexto educativo tiene diversas características clave. Utiliza un enfoque transdisciplinario para el análisis, aprovechando conocimientos de varias disciplinas para comprender el funcionamiento de las instituciones educativas. Su propósito es mejorar la capacidad de las instituciones para responder a estímulos específicos. Además, aborda la resolución de problemas dentro de estas instituciones y examina las conductas de los docentes y líderes, considerando aspectos como valores, predisposiciones y elementos culturales que influyen en toda la comunidad educativa.

Este enfoque se caracteriza también por ser sistemático y estructural. Analiza las conductas de la comunidad educativa dentro de la institución, investigando cómo los estímulos tanto internos como externos influyen en los docentes tanto en desempeño pedagógico y de liderazgo. En última instancia, el comportamiento organizacional tiene como objetivo describir, entender y prever la dinámica de la comunidad educativa para lograr objetivos y proporcionar educación de alta calidad.

#### ***2.2.4 Dimensiones del comportamiento organizacional***

Judge y Robbins (2013), menciona los siguientes niveles o dimensiones:

**Cuadro 02: Niveles o dimensiones del CO**



*Fuente: Comportamiento organizacional – Judge y Robbins (2013).*

#### ***2.2.5 Definición de conducta individual***

Dentro de una organización está formado por un conjunto de personas; por ello, es importante considerar que cada uno de ellos tiene un comportamiento ya sea individual o grupal dentro de sus funciones.

Para Judge y Robbins (2009) la conducta individual es la base más importante para el rendimiento organizacional. Asimismo, el poder comprender los comportamientos individuales es decisivos para una adecuada administración eficiente. (p.66). Por otro lado, Chiavenato (2009) manifiesta que:

Son aquellas características de las personas que trabajan dentro de la organización, como poder la personalidad, la historia personal, el nivel de estudio, los valores, competencias que posee y las actitudes. Asimismo, están incluidos la percepción, la toma de decisiones, el aprendizaje y la motivación; en consecuencia, cuando las personas son parte de una organización ya poseen ciertas características individuales que influirán en forma visible en el comportamiento organizacional y este influirá en ellas (p.32).

Mientras para Amóros (2007) “las características individuales definen el comportamiento de cada persona, sus actitudes, decisiones y carácter forman el conjunto de su personalidad y por ello su forma de enfrentar distintas facetas, más concretamente las labores en el lugar de trabajo” (p.57).

El comportamiento individual es de gran importancia dentro de las instituciones educativas. Se caracteriza por diferencias personales e identidad. Aunque dentro de las organizaciones las personas comparten elementos como el lenguaje, la comunicación y la motivación, también tienen variaciones en sus formas de pensar, actuar y experimentar emociones. A pesar de pertenecer a una misma institución y grupo, los individuos exhiben diferencias notables entre sí en su desempeño laboral.

### ***2.2.6 Definición de conducta grupal***

Según Chiavenato (2009), manifiesta que “dentro de una organización se puede observar el comportamiento grupal de las personas, dicho comportamiento es la suma de las conductas de los individuos que lo conforman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están sola o aisladas” (p.31). Para Judge y Robbins (2009), refiere que:

El entorno grupal y la influencia interpersonales también son razones que afectan la realización organizacional. Los grupos se forman debido a las acciones administrativas y debido a los esfuerzos individuales. Los líderes o directivos son los que los crean

grupos de trabajo para llevar a cabo las tareas y deberes. Los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los docentes se desarrollan entorno a interés comunes y de organización. (p.66)

Tomando en cuenta lo manifestado por los autores podemos decir que el comportamiento grupal son aquellas acciones de compañerismo y apego de una persona a otra, o varios, todo ellos se apoyan para lograr las metas trazadas o interés en común. Asimismo, se puede decir que es un conjunto de personas que incorporan sus esfuerzos trabajando de manera cordial para cumplir una serie de metas que le son comunes, los grupos tienen dos fuerzas primordiales: buscar su permanencia y lograr sus objetivos.

### ***2.2.7 Nivel de estructura organizacional***

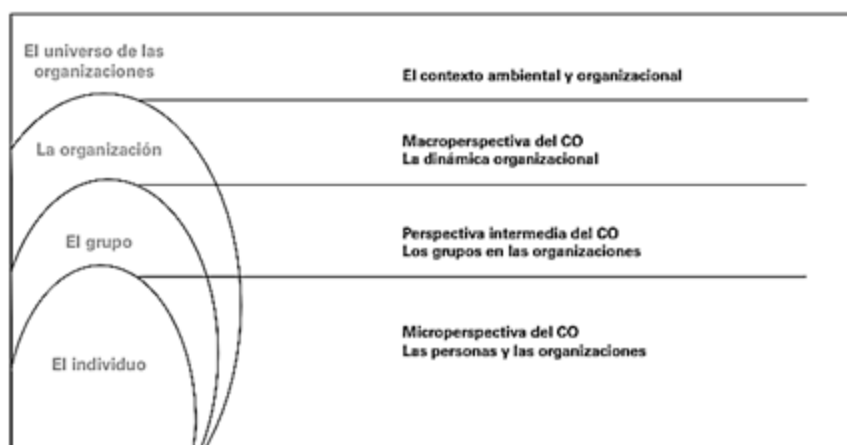
El nivel de estructura organizacional se refiere a cómo se organizan y jerarquizan los roles y responsabilidades en una organización. Esto incluye niveles como la alta dirección, la gestión intermedia, el nivel operativo y funciones especializadas. La estructura varía según los factores como tamaño, industria y objetivos. Una estructura adecuada mejora la comunicación y eficiencia, mientras que una inadecuada puede causar problemas. Según los conocimientos de Judge y Robbins (2009) refiere que:

El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de satisfacción cuando se agrega una estructura formal a nuestros conocimientos previos del comportamiento del individuo y grupal. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de esta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño. (p.66)

Para Chiavenato (2009) sostiene que:

Son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucran al sistema entero. Algunos ejemplos son los diseños, cultura organizacional y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituye. (p.31)

**Cuadro 03: Dimensiones o niveles del CO**



*Fuente: Comportamiento organizacional - Chiavenato, I. (2009).*

La estructura organizacional es un sistema que establece una jerarquía en una organización, identificando roles, funciones y relaciones de reporte. Su propósito es definir el funcionamiento de la organización y contribuir al logro de metas para facilitar su crecimiento a largo plazo. Esta estructura se representa a menudo mediante una tabla organizacional.

### **2.2.8 Definición de liderazgo pedagógico**

Para poder abordar el marco conceptual sobre el liderazgo pedagógico va más allá de la gestión e implica influir en la calidad de la educación, buscando inspirar, guiar y colaborar para lograr una mejora constante en la experiencia educativa, para ello se tomaron enfoques y aportes de los siguientes autores. Bolívar (2010) manifiesta que:

El liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad o habilidad que posee un individuo para influir sobre otras personas para lograr los objetivos en común como la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el buen desempeño de los docentes en su práctica pedagógica. En el ámbito escolar, este tipo de liderazgo desempeña un papel fundamental, siendo uno de los principales impulsores de la eficacia institucional y la obtención de resultados de alta calidad (p.5).

MINEDU (2014) refiere:

El liderazgo implica dirigir, fomentar, ejercer influencia y movilizar las acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa en relación a los aspectos pedagógicos. Esta elección se vuelve fundamental y apropiada para establecer una escuela que se organiza y orienta en base a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para lograr este propósito, se requiere establecer conexiones entre el trabajo de los educadores, un entorno escolar positivo y la participación activa de las familias y la comunidad (p.14).

Para Madrigal (2018) sostiene que el liderazgo pedagógico implica la capacidad humana de dirigir, respaldar e inspirar a otros con el fin de lograr un objetivo específico. Por lo general, el liderazgo se vincula con la autoridad para tomar decisiones que impactan a un equipo completo. Sin embargo, el enfoque y la forma en que se maneja esta autoridad varían según diferentes estilos de liderazgo. En esencia, el liderazgo es la habilidad de influir en otros para lograr objetivos, y los enfoques para ejercer este poder pueden diferir significativamente (p.7).

Rodríguez (2019) manifiesta que el líder pedagógico establece conexiones entre todos los miembros de la Institución Educativa mediante las interacciones e interrelacionadas que abarcan tanto el entorno como las relaciones internas. Estas interacciones se observan de manera secuencial y comportamental entre todos los docentes activos y dinámicos de la organización, quienes están unidos por sus conocimientos, roles, valores, procedimientos y experiencia compartida, adquirida

o aprendida en conjunto. Es importante notar que la actitud y las acciones del líder tienen el poder de transformar las actitudes negativas de otros docentes. De esta manera, su enfoque infunde valores, innovación y un patrón de comportamiento eficiente y provechoso en el equipo humano, lo que a su vez influye positivamente en la mejora de la calidad educativa (p.26).

El liderazgo pedagógico es la capacidad de motivar, inspirar y guiar el proceso de cambio en la educación a través de una visión compartida. Esto implica la formación de un equipo colaborativo que trabaje en conjunto para establecer objetivos y responsabilidades. El objetivo es mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, así como fomentar la reflexión sobre las prácticas pedagógicas. Se argumenta que todos los profesores tienen un papel de liderazgo en una institución educativa, y se sugiere que este liderazgo debe ser cultivado en todos los docentes. Esto permitiría que las decisiones y las iniciativas se tomen en función de su desempeño pedagógico y habilidades

### ***2.2.3. Características de un líder pedagógico***

Montes (2022) menciona que las características de un líder pedagógico tienen que poseer un conjunto de virtudes que estas se evidencian a través de los comportamientos, valores y actitudes, entre ellas tenemos:

- El líder pedagógico debe de educar con el ejemplo para poder influir en los demás.
- Es importante tener una vocación de enseñanza para lograr el aprendizaje.
- Siempre debe tener presente una autoevaluación o metacognición de su práctica pedagógica.
- Fomentar el respeto y corregir amablemente para una buena convivencia.
- Desarrolla la proactividad personal y profesional para buscar la excelencia.
- Tener un sentido de humor y ofrecer la confianza para mejorar la productividad y la relación saludable.

Becerra (2012) refiere que las características de un líder pedagógico son brindan una retroalimentación tanto positiva como constructiva, tienen la capacidad de inspirar a los empleados a mejorar su desempeño y alcanzar sus metas. Además, la forma en que se guía y lidera a los empleados puede ejercer un impacto significativo en su motivación, ya que la recompensa y el reconocimiento desempeñan un papel crucial. Cuando los empleados experimentan aprecio y reconocimiento por sus trabajos, se sienten más motivados para rendir de manera destacada (p.39).

Bolívar (2010) establece las siguientes características que debe poseer un líder pedagógico:

- Promover un ambiente de grandes expectativas y una cultura educativa que busca mejorar constantemente el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Establece propósitos o metas compartidos.
- Fomentar los incentivos o premiaciones para lograr una mejora continua.
- Estable oportuna las actividades y designan funciones para mejorar la educación.
- Visibiliza las buenas prácticas y valores.

El líder pedagógico debe ser un modelo a seguir, ya que su comportamiento y acciones ejemplares son fundamentales para influir de manera positiva en los demás. Es esencial que el líder pedagógico tenga una verdadera pasión por la enseñanza, ya que esta pasión es crucial para lograr un aprendizaje efectivo en los estudiantes. La autoevaluación constante de su práctica pedagógica, es decir, la reflexión sobre su propio desempeño, es una parte importante de su trabajo. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y adaptar sus métodos de enseñanza. Promover el respeto entre los estudiantes y corregir sus comportamientos de manera amable y constructiva contribuye a un entorno de convivencia armonioso y propicio para el aprendizaje. El líder pedagógico debe cultivar la proactividad tanto en su desarrollo personal como en su crecimiento profesional, siempre buscando alcanzar la excelencia en su trabajo educativo. Además, mantener un sentido del humor y construir la confianza entre los estudiantes son prácticas que no solo mejoran la productividad

en el aula, sino que también fomentan relaciones saludables y positivas entre el líder y los estudiantes.

#### ***2.2.4 Importancia del liderazgo pedagógico***

El liderazgo pedagógico del director posibilita guiar las acciones de los docentes, los estimula a aplicar y diseñar enfoques de enseñanza innovadores, estructura la organización educativa y proporciona un entorno propicio para que los docentes puedan introducir innovaciones en su trabajo pedagógico y avanzar en su crecimiento profesional. En ese sentido MINEDU (2014) menciona que, en la era actual, el liderazgo pedagógico cobra relevancia porque se está abandonando la antigua forma de dirigir las instituciones educativas, que se enfocaba principalmente en aspectos administrativos. En su lugar, se está adoptando una nueva tendencia centrada en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, el objetivo principal del liderazgo pedagógico es crear las condiciones necesarias para que los estudiantes logren aprendizajes significativos. Ante esta realidad, se hace necesario avanzar hacia una gestión de liderazgo pedagógico que tenga un impacto transformador en la institución educativa. (p.25)

OCDE (2009) menciona:

La responsabilidad del liderazgo en las instituciones está siendo replanteada con el objetivo de otorgar mayor autonomía al director, permitiéndole brindar un apoyo adecuado a sus colaboradores, todo ello en beneficio del desarrollo de las habilidades que deben fomentarse en los estudiantes. Se está compartiendo la labor de liderar desde una perspectiva pedagógica, con la finalidad de estimular, ayudar y respaldar la función del liderazgo. Se está fortaleciendo la capacidad de liderazgo mediante la realización de tareas en secuencia. La tarea de liderar debe mantenerse constante a lo largo del tiempo (p.33).

Teniendo en cuenta lo manifestado por los diversos autores podemos concluir que el liderazgo pedagógico desempeña un papel fundamental en la mejora del trabajo de los profesores

y guarda una estrecha conexión con el proyecto de mejora de una institución educativa. Ofrece las tácticas requeridas para afrontar la "crisis educativa" y encontrar soluciones inmediatas a los nuevos retos que se presentan en la educación.

### **2.2.5 Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Bolívar (2010) plantea cinco dimensiones:

<b>PRÁCTICAS DE LIDERAZGO</b>	<b>SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN</b>
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

#### ➤ **Establecimiento de metas y expectativas**

Según Bolívar (2010) nos menciona que se debe establecer metas que sean de suma importancia para el logro de los aprendizajes, comunicar estas a la comunidad educativa y así involucrar a los estudiantes y padres de familia en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas (p.7) .

En el núcleo de la teoría de fijación de objetivos se encuentra el concepto de llevar a cabo acciones con un propósito definido. Las personas seleccionan metas que están vinculadas con la satisfacción de sus necesidades, y la aspiración y búsqueda de objetivos son elementos esenciales en el curso de la existencia. La acción deliberada y dirigida por uno mismo es la fuerza motriz detrás de la mayoría de las acciones humanas, impulsando el proceso motivacional (Mitchell, 1997, p.12).

Para (Locke y Latham, 1990, citado por Jaramillo, 2019) nos refiere que las personas que tienen objetivos definidos tienden a ser más productivas y a tener un rendimiento superior en comparación con aquellas que carecen de metas. Cuando se establecen metas desafiantes pero alcanzables, estas tienden a impulsar un nivel más alto de desempeño en el trabajo en comparación con objetivos fáciles o la falta de metas (p.2).

Por lo tanto, la fijación de objetivos bien definidos en las instituciones implica que tanto los docentes, los directivos, los padres de familia como los estudiantes guían a la institución educativa hacia estándares de excelencia tanto en lo académico como en lo administrativo. Esto también fomenta la motivación para seguir colaborando y trabajar de manera conjunta en beneficio de la institución educativa.

#### ➤ *Obtención de recursos de manera estratégica*

Al respecto, Jaramillo (2019) afirman que es crucial reconocer los recursos humanos, materiales y temporales necesarios para llevar a cabo la gestión ante las autoridades pertinentes en el ámbito de las instituciones educativas. Además, proponen la implementación de un enfoque metodológico y técnico, lo cual requiere contar con un personal competente y con habilidades de pensamiento crítico, capacitado para administrar estos recursos. (p.28).

Por su parte, Bolívar (2010) refiere que establecer como principal objetivo la asignación de recursos esenciales, que incluyen el personal, los recursos materiales y el tiempo disponible. Es importante tener una comprensión clara de los recursos que actualmente no se están adquiriendo, y adoptar un enfoque unificado y coherente para la mejora escolar, desarrollando las habilidades críticas necesarias para obtener estos recursos. (p.7).

Villanueva (2019) manifiesta que cuando se habla de recursos desde una perspectiva de liderazgo pedagógico, se trata de garantizar que el personal, los materiales y los recursos

financieros estén en sintonía con los objetivos y metas educativas. Esto requiere un enfoque sistemático para mejorar la escuela y la capacidad de asignar recursos de manera efectiva, especialmente cuando estos son limitados (p.24).

➤ *Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza*

Según Carriazo et al. (2020) afirma que es importante resaltar que la planificación educativa se convierte en una herramienta esencial para el docente, ya que le permite establecer los objetivos a lograr en cada actividad diseñada para el entorno educativo. El resultado final de este proceso se manifiesta en el desarrollo integral y la transmisión efectiva del conocimiento a nuestros estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo actual. Es relevante mencionar que cualquier situación de enseñanza está influenciada por la inmediatez y la incertidumbre, y, por tanto, la planificación ayuda a reducir esta incertidumbre y anticipar los eventos durante la clase, contribuyendo a la coherencia y consistencia en la labor pedagógica dentro de un programa específico.

Por su parte Bolívar (2010) refiere que la participación activa en respaldar y evaluar la instrucción a través de visitas periódicas a las aulas, brindando retroalimentación tanto formativa como sumativa a los docentes. Centrar la atención en la excelencia de la enseñanza, especialmente en lo que respecta al proceso de aprendizaje. Asegurar que exista coherencia y alineación entre las lecciones, los programas y las diversas escuelas (p.7).

Jaramillo (2019) manifiesta que el respaldo de los directivos en la labor pedagógica es de gran relevancia, ya que se enfoca en evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje mediante la observación en el aula, para posteriormente proporcionar retroalimentación que refuerce los aspectos positivos y permita abordar las dificultades identificadas. El apoyo pedagógico tiene como objetivo principal mejorar el proceso de aprendizaje, respaldar y elevar la calidad de la

enseñanza, a través de la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación que cumplan con estándares de excelencia. (p.28)

Según Lamiña (2020) menciona que la participación directa en el apoyo y la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje a través de monitoreo regulares y provisión de retroalimentación formativa de los docentes. La supervisión directa del plan de estudios a través de la coordinación de toda la comunidad educativa en todas las clases y niveles alineando los objetivos de la institución educativa; asimismo, las jornadas de reflexión de la práctica pedagógica, la planificación de actividades y el monitoreo al progreso de los aprendizajes son de suma importancia para una educación de calidad. (p.49).

➤ ***Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional***

Para Rodríguez (2019) manifiesta que un líder pedagógico tiene la capacidad de promover o incentivar el aprendizaje de sus estudiantes; asimismo, se involucra en dicho proceso. De la misma forma, participa en la mejora de la práctica pedagógica y desarrollo profesional. Estos aprendizajes pueden ser formales e informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la práctica pedagógica; en consecuencia, un liderazgo con estas prácticas es muy importantes para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. El docente es el componente de importancia para la transformación de la educación, y actor principal de la innovación de los modelos y estrategias de enseñanza. Los profesores como mediadores deben de buscar la excelencia a través de la motivación y el liderazgo para así lograr las metas de aprendizaje. (p.31).

Por su parte Bolívar (2010) refiere que “liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia.” (p.8).

Según Jaramillo (2019) refiere a un tipo de liderazgo que fomenta y toma parte activa en el crecimiento profesional de los maestros, además de involucrarse en los cambios e innovaciones en la forma en que enseñan. La función principal de un líder en este contexto es estimular y participar en el desarrollo y mejora profesional de los educadores. Para llevar a cabo esto, debe elaborar un plan de mejora profesional que permita identificar las diversas necesidades y demandas de los docentes. A partir de esta evaluación, se pueden diseñar metas, estrategias, asignación de recursos, asignación de responsabilidades y un calendario para ofrecer capacitación constante, con el objetivo de mejorar la práctica pedagógica y, en última instancia, el logro del aprendizaje. (p.29)

➤ ***Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo***

Por su parte, Bolívar (2010) refiere que "preservar el tiempo dedicado a la enseñanza y el aprendizaje, minimizando las influencias externas y las distracciones, manteniendo un ambiente organizado tanto dentro como fuera del salón. Cultivar relaciones de confianza y reglas que respalden la implicación" (p.8). Mientras Cobos (2021) manifiesta que una buena convivencia y un entorno agradable en las aulas de las instituciones educativas aseguran el logro de los aprendizajes; por lo tanto, es de suma importancia establecer normas claras y pertinentes (p.42). Del mismo modo, Rodríguez (2019) menciona que la práctica del liderazgo pedagógico debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en el proceso de enseñanza aprendizaje, generando un ambiente agradable, adecuado, ordenado y positivo tanto dentro del aula como fuera; por lo tanto, se requiere la definición de reglas precisas. Además, los profesores necesitan el respaldo y reconocimiento por parte del director, lo que demuestra la confianza en su trabajo y la protección contra influencias externas (p.31).

## **2.3 Bases conceptuales**

### ***2.3.1. Comportamiento organizacional***

Campo de estudio es investigar las repercusiones que los individuos, grupos y estructura, producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Asimismo, el comportamiento organizacional se dedica a entender cómo las personas interactúan en una organización, tanto individualmente como en grupo, y cómo esto influye en el funcionamiento total de la entidad. Se abordan áreas como la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la cultura de la organización, el liderazgo, la estructura de la entidad y las dinámicas de grupo. El fundamental es comprender y mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización al gestionar y optimizar las relaciones humanas y los procesos internos. En resumen, se trata de analizar cómo las personas influyen en el desempeño global de la organización y cómo este conocimiento puede ser aprovechado para hacer que la entidad funcione mejor.

### ***2.3.2. Organización***

Una organización se constituye en una entidad o estructura compuesta por personas y recursos que colaboran con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Esto puede abarcar empresas, instituciones, entidades gubernamentales, ONG y otras formas de grupos formales. Estas entidades cuentan con una estructura definida que establece funciones, responsabilidades y jerarquías, facilitando así la coordinación y la toma de decisiones. Sus propósitos pueden variar, incluyendo la generación de beneficios económicos, la oferta de servicios, la realización de investigaciones, entre otros. Aunque las organizaciones pueden diferir en tamaño, cultura y áreas de enfoque, en términos generales, su objetivo es lograr metas a través de la colaboración y coordinación de sus miembros y recursos.

### ***2.3.3. Líder***

Un líder es una persona que guía, inspira, influye y dirige a un grupo de individuos o a una organización hacia la consecución de objetivos específicos. El liderazgo implica no solo tomar decisiones y proporcionar dirección, sino también motivar, empoderar y facilitar el desarrollo de otros. Los líderes pueden desempeñar un papel en una variedad de contextos, como en el ámbito empresarial, social, político y comunitario. La efectividad de un líder se mide en su capacidad para inspirar a otros, establecer una visión compartida, fomentar la cooperación y adaptarse a diferentes situaciones y desafíos. Hay diversos estilos de liderazgo, que van desde autoritarios hasta democráticos, y cada uno puede ser apropiado según las circunstancias y las características del grupo al que se está liderando.

### ***2.3.4. Liderazgo pedagógico***

El liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad de un líder educativo para guiar y motivar a educadores y miembros de una comunidad educativa hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Esto implica promover un entorno educativo efectivo y de calidad, mediante la orientación a los docentes, la colaboración, la innovación curricular y la implementación de métodos educativos eficaces. El objetivo es elevar los estándares educativos, fortalecer la formación docente y crear un ambiente propicio para el desarrollo máximo de estudiantes y profesores, logrando una educación de alta calidad.

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1 Formulación de hipótesis

##### *3.1.1 Hipótesis general*

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

##### *3.1.2 Hipótesis secundarias*

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

#### 3.2 Variables

**Variable 1:** Liderazgo pedagógico

##### *Definición conceptual*

MINEDU (2014) El liderazgo pedagógico consiste en guiar, motivar e influenciar a todos los miembros de la comunidad educativa en relación con los aspectos pedagógicos. Esta elección de liderazgo se considera esencial para crear una escuela que esté organizada y enfocada en los

procesos de enseñanza y aprendizaje. Para lograr este objetivo, es necesario establecer vínculos entre el trabajo de los educadores, crear un entorno escolar positivo y asegurar la participación activa de las familias y la comunidad en general. (p.14)

### ***Definición operacional***

#### **Liderazgo pedagógico**

Será determinado con la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico constituida por cinco dimensiones y 20 ítems. Se estratifica en:

Nunca = (1)

A veces = (2)

Siempre = (3)

#### **Variable 2: Comportamiento organizacional**

##### **Definición conceptual**

El comportamiento organizacional se dedica a analizar y explorar cómo las personas actúan en el entorno de una entidad empresarial, ya sea de forma individual o en conjunto, interactuando dentro de una organización particular. Esta disciplina también considera la influencia bidireccional entre estos individuos y grupos, además del efecto que las organizaciones tienen sobre ellos (Chiavenato, p. 26).

##### **Definición operacional**

Se determinará mediante la utilización de un cuestionario sobre el liderazgo pedagógico compuesto por cinco categorías y un total de 20 preguntas.

Nunca = (1)

A veces = (2)

Siempre = (3)

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala Valorativa
<b>Comportamiento organizacional</b>	Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del comportamiento individual.</li> <li>• Desarrolla valores y actitudes positivas.</li> <li>• Desarrolla habilidades creativas en la solución de problemas.</li> <li>• Comunicación asertiva para comprenderse con los demás.</li> <li>• Evaluación pertinente del desempeño pedagógico.</li> <li>• Reflexión oportuna de la satisfacción laboral.</li> <li>• Motivación intrínseca en la solución de problemas.</li> <li>• Planificación oportuna del tiempo para el logro de las metas.</li> </ul>	Siempre (3)
	Nivel grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del comportamiento grupal.</li> <li>• Planificación oportuna de las metas de aprendizaje.</li> <li>• Planificación oportuna del trabajo colegiado.</li> <li>• Coordinación para mejorar el desempeño laboral.</li> <li>• Coordinación para la distribución equitativa de los recursos pedagógicos.</li> <li>• Desarrollo de habilidades creativas en la solución de problemas.</li> <li>• Utilización de una comunicación asertiva y bidireccional en la solución de problemas.</li> <li>• Consolidación de las habilidades sociales en la toma de decisiones.</li> <li>• Designación oportuna de funciones para el logro de las metas.</li> <li>• Evaluación oportuna del desempeño pedagógico.</li> </ul>	A veces (2)
	Nivel de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación oportuna de un diseño organizacional.</li> <li>• Promoción de una cultura organizacional.</li> <li>• Aplicación de las políticas de ética y conducta en la organización.</li> <li>• Establecimiento de las jerarquías y funciones para mejorar la productividad.</li> </ul>	Nunca (1)

## Variable 2

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORACION
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación oportuna sobre los contenidos de las áreas curriculares.</li> <li>• Participación activa para el logro de los aprendizajes.</li> <li>• Coordinación asertiva para mejorar la practica pedagógica.</li> <li>• Coordinación oportuna de la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes.</li> <li>• Ejecución oportuna en el monitoreo y acompañamiento en los docentes.</li> <li>• Coordinación colegiada para generar nuevas estrategias y métodos de aprendizajes .</li> <li>• Evaluación pertinente del trabajo colegiado sobre las prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<p>Siempre (3)</p> <p>A veces (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
	Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación pertinente de las metas de aprendizaje en cada área curricular.</li> <li>• Participación oportuna de la comunidad educativa en la elaboración de las metas de aprendizaje.</li> <li>• Coordinación oportuna sobre las necesidades y demandas en los estudiantes.</li> <li>• Promoción de las expectativas y metas logradas.</li> </ul>	
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción constante de capacitaciones para la mejora de la práctica pedagógica.</li> <li>• Participación oportuna en la retroalimentación de los estudiantes.</li> <li>• Estimulación constante del directivo en el desarrollo de prácticas de liderazgo.</li> <li>• Superación constante en la mejora de las prácticas pedagógicas.</li> </ul>	
	Obtención de recursos de manera estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y coordinación oportuna para la obtención de recursos didácticos o pedagógicos.</li> <li>• Ejecución oportuna de actividades para la obtención de recursos económicos.</li> <li>• Supervisión oportuna para el aseguramiento de los docentes en el aula.</li> </ul>	
	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación oportuna de un ambiente ordenado y de apoyo para el logro del aprendizaje.</li> <li>• Establecimiento claras y pertinentes de normas</li> <li>• Aseguramiento de una buena convivencia escolar.</li> <li>• Participación oportuna del proceso de autoevaluación y mejora continua.</li> </ul>	

### 3.4. Tipo y nivel de investigación

Esta investigación es de tipo básica y de nivel descriptivo. Es descriptiva en la medida en que proporciona una descripción detallada del comportamiento organizacional y es explicativa, ya que busca analizar el grado de relación entre las variables de comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico. Para Babativa (2017) La investigación cuantitativa se basa principalmente en la relación entre quien observa y aquello que está siendo observado. En el contexto del conocimiento social, su enfoque radica en la búsqueda de explicaciones y predicciones de una realidad desde una perspectiva externa y objetiva. Esta metodología asume que los actores sociales pueden ser observados y que los resultados pueden influirse de manera objetiva mediante mediciones y relaciones entre las variables establecidas de manera matemática. Esto permite identificar diversas causas relacionadas con los fenómenos sociales y su posterior explicación. (p.19).

Carrasco (2008) indica que la investigación de tipo básica no tiene como objetivo inmediato la aplicación práctica, ya que su principal finalidad es la expansión y el enriquecimiento de los conocimientos científicos existentes sobre la realidad. Su enfoque se centra en el estudio de las teorías científicas, y su propósito es analizarlas para mejorar y perfeccionar su contenido. (p.43)

García y García (2012) sostiene:

La investigación correlacional también se enmarca dentro de la metodología no experimental, y su cometido es hallar explicaciones mediante el estudio de las relaciones entre las variables de estudio, sin que exista la manipulación de dichas variables. Asimismo, “que el nivel descriptivo de una investigación consiste en describir una situación real natural mediante la observación sistemática no participativa o valiéndose de preguntas a una muestra de personas capaces de proporcionar la información deseada sobre opiniones, comportamientos o circunstancias (p.103).

### 3.5. Métodos

Emplearemos el enfoque **hipotético-deductivo** como un conjunto de pasos que nos permitirá formular suposiciones en forma de hipótesis y luego comprobarlas a través de la deducción, basándonos en las conclusiones y al compararlas con los hechos relacionados con el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico.

Se trata de crear suposiciones basadas en dos premisas: una es de carácter general (que involucra leyes y teorías científicas, conocida como enunciado nomológico), mientras que la otra es de naturaleza empírica (llamada enunciada entimemática, que se refiere al hecho observable que da origen al problema y estimula la investigación), con el propósito de ponerlas a prueba mediante evidencia empírica (Popper, 2008, p.59).

Según Hernández et.al. (2014) El enfoque hipotético-deductivo comienza con la formulación de teorías y preguntas iniciales de investigación, a partir de las cuales se generan hipótesis. Estas hipótesis se ponen a prueba mediante diseños de investigación adecuados, se recopilan datos en un contexto específico, se analizan las mediciones y se obtienen conclusiones. Cuando los resultados respaldan las hipótesis, se fortalece la confianza en la teoría, pero si no lo hacen, se cuestiona y refuta la teoría. (p.157).

### 3.6. Método estadístico

La estadística inductiva se emplea para examinar las particularidades de los errores en la investigación al derivar conclusiones. Para utilizar este enfoque, es esencial definir la población objeto de estudio y, empleando técnicas de muestreo, elegir una muestra con el fin de recolectar datos, efectuar un análisis y crear un informe basado en los resultados adquiridos (Babativa, 2017, p.72).

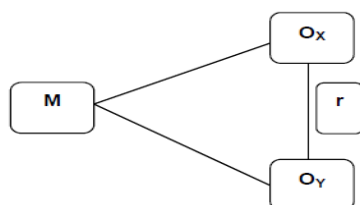
### 3.7. Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue no experimental correlacional transeccional. Los diseños de investigación transaccional o transversal recopilan información en un único instante, en un momento singular. Su objetivo principal es describir las variables y examinar cómo se relacionan e influyen mutuamente en ese momento específico. Es semejante a "capturar una imagen" de un evento o situación en un punto determinado en el tiempo (Hernández et al.2014, p.154)

Para Babativa (2017) :

“El diseño no experimental se diferencia del experimental, porque no se manipulan las variables independientes intencionalmente, busca en la prueba empírica evidencias sistemáticas, donde el investigador no tiene control directo sobre el objeto de estudio”  
(p.69)

#### Esquema Correlacional



**Donde:**

M : Muestra

X : Variable 1 (Comportamiento organizacional)

Y : Variable 2 (Liderazgo pedagógico)

r : Relación de la variables 1 con la 2

### 3.8. Población y muestra

#### 3.8.1. Población muestreada

Por consiguiente, la población estudiada en esta investigación está compuesta por 40 docentes de nivel primaria de la Institución Educativa "Miraflores".

### 3.8.2. Muestra

Para Babativa (2017) La muestra representa un subconjunto de la población, en contraste con un censo, que abarca a toda la población. La elección de utilizar una muestra en lugar de un censo generalmente se justifica cuando la población es infinita o de un tamaño excesivamente grande. En cualquier caso, la decisión de cuál utilizar se determinará antes de llevar a cabo la investigación, y dependerá del tamaño de los componentes o elementos que forman el objeto de estudio (p.85)

Es una porción o segmento representativo de la población que se caracteriza por su objetividad y su precisa representación de la población en su totalidad. Esto permite que los resultados obtenidos en la muestra puedan ser extrapolados a todos los elementos que componen esa población. En este trabajo, no se requerirá de una muestra, ya que se trabajará con la población completa, que consiste en un total de 40 docentes de nivel primaria de la Institución Educativa "Miraflores".

### 3.8.3. Muestreo

El muestreo es de tipo no probabilística intencional simple, denominado censo, porque se tomará en consideración a todos los docentes que asisten normalmente. De acuerdo a Cerda, la técnica muestral no probabilística (2011) “Son todas aquellas muestras que por lo general implican un juicio personal o clara intención de definir o seleccionar la población con un criterio pre establecido” (p.359).

#### *Criterios de inclusión y exclusión*

Inclusión	Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores contratados y aquellos con nombramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores que tienen licencia.</li> </ul>

### 3.9. Técnicas e instrumentos

#### 3.9.1. Técnicas de recolección de datos

Archenti et al.(2007) menciona que la encuesta es una técnica que se utiliza para de recolección de información en el que se emplean cuestionarios uniformes para investigar diversos aspectos en individuos o grupos bajo estudio. Estos aspectos pueden abarcar hechos, actitudes, creencias, opiniones, patrones de consumo, costumbres, ideas preconcebidas predominantes y preferencias de voto. (p.208).

Para Babativa (2017) :

Se trata de un método a través del cual el investigador busca obtener información mediante un cuestionario que contiene una serie de preguntas dirigidas a una muestra representativa o a la totalidad de un grupo, que puede consistir en personas, empresas o instituciones. El objetivo es obtener percepciones, características o datos relevantes sobre un tema específico.

- **Primera variable, el comportamiento organizacional, la encuesta.** Esta técnica se empleó con el propósito de evaluar el nivel del comportamiento dentro de la organización, utilizando un cuestionario que incluirá las dimensiones y los indicadores correspondientes a la variable en cuestión.
- **Segunda variable, el liderazgo pedagógico, la encuesta.** Este enfoque se empleó para obtener información sobre el rendimiento de los profesores, utilizando un cuestionario que contiene preguntas específicas y no estandarizadas, diseñadas en función de las dimensiones y los indicadores relacionados.

### 3.9.2. Instrumentos de recopilación de datos

En el desarrollo de la investigación se utilizó para la recopilación de la información en las variables: Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico, el instrumento denominado cuestionario que fue elaborado teniendo en cuenta las dimensiones establecidas en cada una de las variables. Asimismo, estos instrumentos se encuentran elaborados en escala ordinal.

## 3.10. Validez y confiabilidad de instrumentos

### 3.10.1. Validez

La validez del contenido de los instrumentos se realizó mediante la verificación y valoración de los siguientes expertos: Dra. Brunhilda Acosta Melchor (Escuela de Posgrado-UNSCH), Dr. Heber Yacca Poma (Escuela de Pregrado-UNSCH), Dr. Roberto Toscano Sotomayor (Escuela de Pregrado-UNSCH). Una vez concluida el proceso de validez, los expertos emitieron las siguientes valoraciones:

#### *Resultado de validez de contenido de instrumentos*

N°	Validadores	Grado académico	CLP	CCO
1	Brunhilda Acosta Melchor	Doctora	80	85
2	Heber Yacca Poma	Doctor	80	80
3	Roberto Toscano Sotomayor	Magister	80	95
	Promedio		80	86

De acuerdo a la valoración emitida por los expertos se observa en promedio que el cuestionario sobre el liderazgo pedagógico (CLP) tiene un promedio de 80% de validez; mientras que el cuestionario sobre comportamiento organizacional tiene una validez de 86 %; en suma, se puede concluir que los cuestionarios analizados presentan una buena validez de contenido.

### 3.10.2. Confiabilidad

La confiabilidad de los datos se realizó mediante la aplicación previa de los instrumentos a una prueba piloto conformado por 40 docentes. Una vez obtenida los datos estos fueron procesados mediante la prueba Alpha de Cronbach, cuyo resultado es el siguiente:

#### *Resultados de confiabilidad de los instrumentos*

N°	Instrumento	Muestra	N° de items	Valor de Alpha Cronbach
1	CLP	20	22	0,984
2	CCO	20	21	0,893

Los resultados de la prueba Alpha de Cronbach, muestran en promedio respecto al cuestionario sobre liderazgo pedagógico (CLP) un 0,984 de confiabilidad. Asimismo, el cuestionario sobre comportamiento organizacional (CCO) presenta un promedio de 0,893. Estos resultados hacen posible que se afirme que los instrumentos sometidos a la prueba de confiabilidad presentan una buena fiabilidad.

### 3.11. Técnicas de procesamiento de datos

El análisis estadístico se llevó a cabo de manera descriptiva e inferencial utilizando el programa IBM-SPSS en su versión 25,0.

#### *a) Descriptivo*

Se llevó a cabo mediante la tabla cruzada teniendo en cuenta cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones. Luego estos son presentados porcentualmente en los que se observa la probable relación entre cada una de las variables.

#### *b) Inferencial*

El cálculo y análisis del Coeficiente de Correlación Tau "b" de Kendall se utilizó con un nivel de confianza del 95%. Esto se debe a que las variables en estudio son de naturaleza ordinal.

El Coeficiente de Correlación Tau "b" de Kendall es un indicador estadístico no paramétrico adecuado para variables cualitativas que tienen niveles ordinales. La ventaja de este coeficiente es que no hace suposiciones sobre la distribución de los datos, lo que lo hace apropiado para una amplia gama de situaciones en las que las variables pueden no seguir una distribución específica.

En nuestra situación, las variables son de tipo ordinal y, por lo tanto, no siguen una distribución normal conjunta en la población. Esto justifica el uso de este método para evaluar el grado de relación lineal entre las variables. Además, seleccionamos este estadístico porque puede generar resultados que varían en un rango que va desde aproximadamente -1 hasta +1, siempre y cuando las escalas de evaluación sean comparables tanto en las filas como en las columnas. En nuestra situación, estamos trabajando con tres escalas de evaluación.

El valor de Tau B se calcula utilizando los valores ordenados, ya que es capaz de identificar tendencias similares en datos con distribuciones monótonas no lineales. De acuerdo con lo que indicaron Morales y Rodríguez en (2016), este indicador estadístico no paramétrico no está limitado por una distribución particular y suele ser adecuado para analizar variables cualitativas con niveles ordinales.

### **3.12. Aspectos éticos**

La investigación que se desarrolló se concretó teniendo en cuenta el respeto a los aspectos éticos de manera rigurosa. Para ello se solicitó la correspondiente autorización de la dirección de la institución educativa. Asimismo, se mantiene en reserva la identidad de todos los participantes en el proceso de investigación como parte de la confidencialidad. Por otro lado, se hace uso de las normas APA con él se respeta el derecho de autor en las citas utilizadas en la investigación.

## Capítulo IV

### Resultados y discusión

#### 4.1. Nivel descriptivo

**Tabla 1**

*Comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

			Liderazgo Pedagógico			Total
			Deficiente	Regular	Buena	
Comportamiento Organizacional	Regular	Recuento	3	30	1	34
		% del total	7,5%	75,0%	2,5%	85,0%
	Buena	Recuento	0	2	4	6
		% del total	0,0%	5,0%	10,0%	15,0%
Total		Recuento	3	32	5	40
		% del total	7,5%	80,0%	12,5%	100,0%

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

En la tabla se observa resultados de la encuesta realizada a los docentes, en ella se tiene que el 85,0% de los docentes presentan regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 80,0% de maestros consideran como regular el liderazgo pedagógico. En base a estos resultados se puede afirmar que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico, no es fuerte, solo es regular.

**Tabla 2**

*Comportamiento organizacional y planificación, coordinación y evaluación en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

			Planificación, coordinación y evaluación			Total
			Nunca	A veces	Siempre	
Comportamiento organizacional	A veces	Recuento	1	29	4	34
		% del total	2,5%	72,5%	10,0%	85,0%
	Siempre	Recuento	0	2	4	6
		% del total	0,0%	5,0%	10,0%	15,0%
Total		Recuento	1	31	8	40
		% del total	2,5%	77,5%	20,0%	100,0%

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

El resultado que se expone en la tabla, como producto de la encuesta realizada a los maestros, nos muestra que el 85,0% de los maestros presentan un regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 77,5% de maestros muestran una regular planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza. Los resultados presentados permiten inferir que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, no es muy fuerte, ni tampoco demasiado débil, solo es regular.

**Tabla 3**

*Comportamiento organizacional y establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

		Establecimiento de metas		Total	
		A veces	Siempre		
Comportamiento	A veces	Recuento	31	3	34
		% del total	77,5%	7,5%	85,0%
	Siempre	Recuento	2	4	6
		% del total	5,0%	10,0%	15,0%
Total	Recuento	33	7	40	
	% del total	82,5%	17,5%	100,0%	

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

Los valores expuestos en la tabla, como producto de la encuesta realizada a los maestros, nos muestra que el 85,0% de los profesores presentan un regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 82,5% de maestros muestran regular establecimiento de metas y expectativas. Teniendo en cuenta los valores presentados, se puede deducir que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas, no es muy fuerte, ni tampoco demasiado débil, solo es regular.

**Tabla 4**

*Comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

		Promoción			Total	
		Nunca	A veces	Siempre		
Comportamiento	A veces	Recuento	7	27	0	34
		% del total	17,5%	67,5%	0,0%	85,0%
	Siempre	Recuento	1	0	5	6
		% del total	2,5%	0,0%	12,5%	15,0%
Total		Recuento	8	27	5	40
		% del total	20,0%	67,5%	12,5%	100,0%

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

En la tabla se observa resultados de la encuesta realizada a los maestros, en ella se tiene que el 85,0% de los maestros presentan regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 67.5% de maestros consideran como regular la promoción del desarrollo profesional. En base a estos resultados se puede afirmar que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional, no es fuerte, solo es regular.

**Tabla 5**

*Comportamiento organizacional y obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

		Obtención de recursos			Total	
		Nunca	A veces	Siempre		
Comportamiento organizacional	A veces	Recuento	2	26	6	34
		% del total	5,0%	65,0%	15,0%	85,0%
	Siempre	Recuento	0	1	5	6
		% del total	0,0%	2,5%	12,5%	15,0%
Total		Recuento	2	27	11	40
		% del total	5,0%	67,5%	27,5%	100,0%

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

El resultado que se expone en la tabla, como producto de la encuesta realizada a los maestros, nos muestra que el 85,0% de los maestros presentan un regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 67,5% de maestros muestran una regular obtención de recursos. Los resultados presentados permiten inferir que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos, no es muy fuerte, ni tampoco demasiado débil, solo es regular.

**Tabla 6**

*Comportamiento organizacional y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho.*

		Aseguramiento de un entorno			Total	
		Nunca	A veces	Siempre		
Comportamiento	A veces	Recuento	3	31	0	34
		% del total	7,5%	77,5%	0,0%	85,0%
	Siempre	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	7,5%	7,5%	15,0%
Total	Recuento	3	34	3	40	
	% del total	7,5%	85,0%	7,5%	100,0%	

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

Los valores expuestos en la tabla, como producto de la encuesta realizada a los maestros, nos muestra que el 85,0% de los profesores presentan un regular comportamiento organizacional; por otro lado, se observa que el 85,0% de maestros muestran regular aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. Teniendo en cuenta los valores presentados, se puede deducir que la relación que existe entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, no es muy fuerte, ni tampoco demasiado débil, solo es regular.

## 4.2. A nivel inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 7**

*Resultados de prueba de normalidad*

	Estadístico	gl	Sig.
Comportam iento	,428	4 0	,0 00
Liderazgo	,616	4 0	,0 00

Nota: Datos recabados mediante cuestionario de encuesta

Los resultados obtenidos presentan un valor de  $p=0,000$  en ambos casos, este resultado sugiere que las variables comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico no presentan una distribución normal. En ese sentido, se recurre al uso de la prueba no paramétrica Tau b de Kendall para la comprobación de las hipótesis formuladas.

### 4.2.2. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

**Tabla 8**

*Relación entre comportamiento organizacional y el nivel liderazgo pedagógico.*

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,578	,145	2,440	,015
N de casos válidos	40			

La prueba Tau b de Kendall presenta como resultado un valor de 0,578, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el que, al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa el liderazgo pedagógico; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con un buen liderazgo, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,015 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

#### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica 1

Ho: No existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

#### Tabla 9

*Relación entre comportamiento organizacional y planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,471	,167	2,141	,032
N de casos válidos		40			

De acuerdo a la prueba Tau b de Kendall, se tiene como resultado un valor de 0,471, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con una buena planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,032 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis específica 2

Ho: No existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

**Tabla 10**

*Relación entre comportamiento organizacional y establecimiento de metas y expectativas*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,544	,180	2,162	,031
N de casos válidos		40			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

El resultado hallado con la prueba Tau b de Kendall, presenta un valor de 0,544, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa el establecimiento de metas y expectativas; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con un buen establecimiento de metas y expectativas, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,031 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

#### 4.2.5. Prueba de hipótesis específica 3

Ho: No existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

**Tabla 11**

*Relación entre comportamiento organizacional y promoción del desarrollo profesional*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,506	,203	2,008	,045
N de casos válidos		40			

Los datos obtenidos con la prueba Tau b de Kendall, presenta un valor de 0,506, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el

que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa la promoción del desarrollo profesional; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con una buena promoción del desarrollo profesional, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,045 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

#### 4.2.6. Prueba de hipótesis específica 4

Ho: No existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

**Tabla 12**

*Relación entre comportamiento organizacional y obtención de recursos*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,493	,136	2,564	,010
N de casos válidos		40			

La prueba Tau b de Kendall presenta como resultado un valor de 0,493, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa la obtención de recursos; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con una buena obtención

de recursos, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,010 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y la obtención de recursos es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

#### 4.2.7. Prueba de hipótesis específica 5

Ho: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Ha: Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

**Tabla 13**

*Relación entre comportamiento organizacional y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.*

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,532	,148	2,156	,031
N de casos válidos	40			

De acuerdo a la prueba Tau b de Kendall, se tiene como resultado un valor de 0, 532, el cual refleja una relación moderada y directa, esto significa que se tiene una tendencia observable en el que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; es decir, un buen comportamiento

organizacional tiende a estar asociado con un buen aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Por otro lado, el nivel de  $p=0,031<0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que la relación entre comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo de la enseñanza es estadísticamente significativa; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

### **4.3. Discusión de resultados**

Los resultados hallados, en el presente trabajo de investigación, muestra una moderada y directa relación entre el comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico ( $T_b=0,578$ ;  $p=0,015<0,05$ ), esto significa que se tiene una tendencia observable en el que al incrementarse el comportamiento organizacional, también se incrementa el liderazgo pedagógico; es decir, un buen comportamiento organizacional tiende a estar asociado con un buen liderazgo pedagógico, aunque la relación que se presenta tiene variabilidad debido a que no es una relación perfecta. Similar resultado se obtuvo en la investigación realizada por Ayala (2021) quien concluye que el comportamiento organizacional ejerce una influencia directa en la gestión del director, diferenciándose de la presente investigación en que en esta se relaciona con el liderazgo pedagógico, entendida esta como el líder que centra su labor directriz en formular planes y programas de estudio, hacer seguimiento y evaluar metas institucionales, orientar, organizar y observar la labor técnico pedagógico de los maestros con la finalidad de mejorar los niveles de aprendizaje, no obstante ello muchos directivos no lo llevan a la práctica esta orientación (Rodríguez-Molina, 2011). Estos resultados son concordantes con la investigación realiza por Chávez y Crespo (2022) quien considera que el liderazgo pedagógico no solo mejora el

rendimiento académico, sino que mejora el comportamiento organizacional, el cual se verá reflejada en la marcha orgánica e institucional.

Similar resultado se obtuvo en las demás hipótesis específicas, en las que se puede observar que existe una moderada y directa relación entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza ( $T_b=0,471$ ;  $p=0,032<0,05$ ); el establecimiento de metas y expectativas ( $T_b=0,544$ ;  $p=0,031<0,05$ ); la promoción del desarrollo profesional ( $T_b=0,506$ ;  $p=0,045<0,05$ ); la obtención de recursos ( $T_b=0,493$ ;  $p=0,010<0,05$ ); el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo ( $T_b=0,532$ ;  $p=0,031<0,05$ ). Este resultado es de mucho significado en el campo educativo, debido a que remarca el rol fundamental del liderazgo pedagógico en el desarrollo de un comportamiento organizacional mucho más comprometido.

El hecho de que se determine la presencia de una moderada relación permite deducir que no es el único factor determinante en el comportamiento organizacional, sino que este actúa como uno de los aspectos que contribuye de manera directa en su fortalecimiento. Los resultados expuestos coinciden con investigaciones previas que valoran la importancia del comportamiento organizacional, en el que intervienen diversos factores como el clima laboral, las políticas de recursos humanos y la cultura organizacional. En efecto, Macedo y Delgado (2020) considera que el comportamiento organizacional, trata sobre las actitudes y desempeños de los miembros en el seno de su institución. El estudio de este campo está orientado a alzar cómo la labor de los integrantes de la institución disminuye o contribuye la productividad y eficacia de la institución.

Lo anterior es corroborado por Zea (2020) quien considera que el comportamiento organizacional es clave para el logro del éxito institucional, por lo que se encuentra directamente relacionado diversos aspectos como el liderazgo, la satisfacción, la lealtad, la motivación, el clima y la cultura organizacional. Lo expuesto es ratificado por Alemán y Yacilia (2019) quien considera que el comportamiento organizacional es una variable que debe estar siendo investigado de manera

permanente por los directivos de una institución, debido a que el accionar de sus miembros es el que influye de manera directa en el logro de los objetivos institucionales, por lo mismo que debe ser evaluada permanentemente.

Asimismo, Chambi (2023) en el contexto de la investigación considera que el liderazgo transformacional es complementado con el liderazgo pedagógico, el cual es evidenciado en ellos resultados alcanzados, por lo que los líderes pedagógicos con características transformacionales, no solo lograr mejoras en el campo pedagógico, sino evidenciaron una mejora en el clima organizacional y el comportamiento organizacional.

De igual modo, la relación moderada establecida en el trabajo de investigación, puede comprenderse también como una inmensa oportunidad que permita fortalecer el liderazgo pedagógico al interior de las instituciones educativas. Si bien el liderazgo pedagógico es concomitante con el comportamiento organizacional, la trascendencia de su concomitancia es limitada, lo que sugiere que los líderes pedagógicos, deberían centrar su atención en establecer estrategias metodológicas mucho más adaptada y efectiva a las demandas específicas de su equipo directivo y docentes con la finalidad de maximizar su impacto. Lo precisado se sustenta en Vásquez, et al., (2023) quien considera que practicar un liderazgo pedagógico es impulsar un liderazgo mancomunado, es decir, se expresa la responsabilidad conjunta del director y maestros respecto a la buena marcha de la institución educativa, expresándose en ella actitudes de pertenencia y compromiso, lográndose desarrollar comunidades de aprendizaje; razón por el que se considera que no habrá desarrollo institucional, en tanto que no haya una práctica de liderazgo pedagógico.

Asimismo, los resultados presentados posibilitan reflexionar acerca de la forma en la que se está implementando el liderazgo pedagógico en los centros educativos objeto del presente estudio. A la luz de estos resultados se puede inferir que la práctica del liderazgo pedagógico no

se esté implementando plenamente o que se presente una desconexión entre las necesidades o expectativas de los docentes y las políticas de liderazgo. Este resquebrajamiento podría ser la probable causa que limita la competencia del liderazgo pedagógico para fortalecer un mayor comportamiento organizacional. Al respecto, Ferreira (2021) considera que la calidad del liderazgo pedagógico que se le imprima en una institución educativa, es el que le permite diferenciarse de las demás instituciones; motivo por el que el proceso de enseñanza aprendizaje se constituye en el factor fundamental de este liderazgo, aún sobre las funciones propiamente administrativas.

Finalmente, es de mucha importancia considerar que la moderada relación hallada en el presente estudio, pueda estar también influenciada por diversos factores externos no estudiados en la investigación, como la carga laboral docente, el contexto socioeconómico, o las políticas educativas. En consecuencia, investigaciones futuras serían las encargadas en explorar estos elementos adicionales que permitan lograr una comprensión mucho más profunda entre el comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico.

## Conclusiones

Culminada el proceso de investigación y hallada los resultados a través de la prueba Tau b de Kendall, se arriba a las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico es moderada y directa, este resultado es estadísticamente significativa, debido a que el valor hallado es de 0,578 y el nivel de  $p=0,015<0,05$ , en razón a ella se rechaza la hipótesis nula; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza es moderada y directa, el resultado expuesto es estadísticamente significativa, debido a que el valor obtenido es de 0,471 y el  $p=0,032<0,05$ , en base a estos fundamentos se rechaza la hipótesis nula; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas es moderada y directa, este resultado expuesto es estadísticamente significativa, debido a que presenta un valor de 0,544 y un nivel de  $p=0,031<0,05$  y en razón a ello se rechaza la hipótesis nula; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional es moderada y directa, el resultado presentado es estadísticamente significativo debido a que el valor hallado es de 0,506 y el nivel de  $p=0,045<0,05$ , en razón a ello

se rechaza la hipótesis nula; esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos es moderada y directa, este resultado es estadísticamente significativa, debido a que el valor hallado es de 0,493 y el nivel de  $p=0,010 < 0,05$ , por lo mismo que se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

La relación que existe entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo es moderada y directa. El resultado es estadísticamente significativo, debido a que el valor obtenido es de 0,532 y el nivel de  $p=0,031 < 0,05$ , en razón a ello se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir que el nivel de correlación hallada sea poco probable que haya sucedido por casualidad, por lo que existe la probabilidad más certera que la relación que existe entre las variables sea verdadera.

### **Recomendaciones**

Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, implementar con profesionales especializados la conducción y el desarrollo del comportamiento organizacional en las instituciones educativas, con la finalidad de contribuir a la cohesión institucional y lograr la mejora de la calidad educativa.

A los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL Huamanga, fortalecer el liderazgo pedagógico con la participación plena de los docentes de las instituciones educativas con el objetivo de fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

A los docentes de la Institución Educativa “Miraflores” de Ayacucho, contribuir a la implementación del comportamiento organizacional en el marco del liderazgo pedagógico efectivo y con la participación plena de todos los docentes.

A los investigadores de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, desarrollar investigaciones experimentales conducentes a la mejora del comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico en sus instituciones educativas.

## Referencias Bibliográficas

- Archenti, N. Marradi, A. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Planeta.
- Acurio, D. (2022). *Comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. Ecuador. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi].  
Repositorio institucional  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8415/1/MUTC-001138.pdf>
- Amorós, E. (1999). *Comportamiento organizacional*. San Marcos. [Texto electrónico]  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Areandino.
- Becerra, G. (2012). *El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. Visión Gerencial*. Alemania: Académica Española.
- Benavides, C. (2010). *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*. [Tesis de posgrado] Universidad Nacional de Educación a Distancia.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38489>
- Bolívar, A (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* [Artículo] <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/2653/C%20c%20b3mo%20un%20liderazgo%20pedag%20gico%20y%20distribuido%20mejora%20los%20logros%20acad%20micos%20Revisi%20n%20de%20la%20investigaci%20n%20y%20propuesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolívar, A (2010a). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectiva*. [Artículo]. Recuperado en: [www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf)
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marco.

- Cobos, G. (2021). *Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar*. [Tesis de maestría, Universidad Femenina Del Sagrado Corazón]. Disponible en:<file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/LIDERAZGO%20PEDAGÓ GICO/liderazgo%20peda.pdf>
- Consuelo-Bravo, Columba, Sarmentero-Bon, Ileana, Gómez-Figueroa, Olga, & Falcón, Odalys. (2018). *Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional*. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Recuperado en 19 de agosto de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es).
- Chambi, V. (2023). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional de las instituciones educativas de la red de CPOLTS - Pichari 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Disponible en:[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5662/1/TM%20ED42\\_Cha.pdf](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5662/1/TM%20ED42_Cha.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mexicana.
- Chavarría, S. (2001). "Justificación de la investigación.". [Artículo]. Disponible en: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25566w/Justificacion.pdf>
- Chávez, H. y Crespo, F. (2022). *El Liderazgo Pedagógico Directivo y su Incidencia en el Rendimiento Académico de los Estudiantes del Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Simón Bolívar de la Ciudad de Guayaquil en la Emergencia Sanitaria 2020-2021*. [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagros]. Disponible en:<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/6789/1/HITLER%20CHAVEZ%20-%20FREDDY%20CRESPO.pdf>
- Dailey R. (2012) *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Day, C., Gu, Q. and Sammons, P. (2016) *The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference*. *Educational Administration Quarterly*, 52, 221-258.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

- Deza, E. (2020). *Comportamiento organizacional y calidad del servicio educativo de los docentes en la institución educativa Manuel Tobías García Cerrón – Puente Piedra-2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/4496>
- Ferreira, R. (2021) *El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos*. Revista Ciencia Latina-Revista Multidisciplinar, 5(5) [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.841](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841)
- García, M. y García, M. ( 2012). *Guía práctica para la realización de trabajos fin de Grado y trabajos fin de Máster*. Universidad de Murcia.
- Gibson et al. (2003). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Interamericana. <https://studylib.es/doc/8925361/organizaciones--comportamiento--estructura-y-procesos--j...>
- Guillermo, M. (2022). *La crisis permanente: La ausencia de liderazgo pedagógico en la educación peruana. El caso del Ministerio de Educación entre 2016 y 2022*. [Artículo]. <https://es.linkedin.com/pulse/la-crisis-permanente-ausencia-de-liderazgo-pedag%C3%B3gico-mayuri-aguilar>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, Lucio. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.). McGraw-Hill.
- Jaramillo, A. (2019). *Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Disponible en: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS\\_606a747707999720b2c6168678493cc0](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_606a747707999720b2c6168678493cc0)
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación. <file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL%20LIBRO00.pdf>

- Judge, T. y Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación. <file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL/COMPORTAMIENTO%20LIBRO.pdf>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestra escuela? Aportes desde la investigación*. [Artículo] <http://ugelfajardo.gob.pe/gestionpedagogica/contenido/modulos/unidadii/lecturas/que-sabe-lider-educ.pdf>
- Lamiña, K. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Disponible en: <file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/LIDERAZGO%20PEDAGOGICO/T3441-MINE-Lamiña-El%20liderazgo.pdf>
- Macedo, G y Delgado, J (2020). *Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020*. [Artículo]. Disponible: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/147/185>
- Madrigal, B. (2018). *Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México*. [Artículo]. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90952679008.pdf>
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: Mc Graw - Hill.
- Méndez, C. (2012), *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, México D.F., México: Limusa S. A.
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. [Artículo]. Disponible en: <file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/LIDERAZGO%20PEDAGOGICO/3%93GICO/DIMENSIONES%20DEL%20LIDERAZGO%20PEDAGOGICO.pdf>
- Mitchell, T. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts*. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *research in organizational behavior*. Vol 19, 57-149. Greenwich, CT: JAI Press. [http://garfield.library.upenn.edu/histcomp/fiske-st\\_auth-citing\\_or/node/3186.html](http://garfield.library.upenn.edu/histcomp/fiske-st_auth-citing_or/node/3186.html)
- Molina et al. (2018). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. [Artículo]. Disponible en: <file:///C:/Users/HP/Downloads/DialnetElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885.pdf>

- Montes, I. (2022). *6 características de un educador líder*. [Artículo]. Disponible en: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/seis-caracteristicas-educador-lider-como-convertirte-uno>
- Pucuhuayla, E. (2017) *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Huancayo*. [Tesis de Maestría] Repositorio de la Universidad Nacional del Centro. Disponible en: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5173/Pucuhuayla%20Limaylla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Rodriguez, M. (2019). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa básica regular Andahuasi*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Disponible en: <file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/LIDERAZGO%20PEDAGÓGICO/LIDERAZGO.pdf>
- Rodríguez-Molina, Guillermo. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Retrieved August 14, 2024, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942011000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200002&lng=en&tlng=es).
- Reyes Freitas, Rodrigo, & Huachaca Urbina, Antonio Roberto. (2023). *Comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora, sede San Isidro (Lima-Perú)*, 2022. *Industrial Data*, 26(2), 119-134. Epub 20 de diciembre de 2023. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v26i2.24826>
- Sáez, A. (2010). *Métodos estadísticos con R y R Commander*. Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Jaén-Cajamarca.
- Suárez, M. (2021). *Influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad Privada Norbert Wiener]. Disponible en: [https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6591/T061\\_AS451690\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6591/T061_AS451690_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). *Liderazgo de escuelas*. [Artículo]. Disponible en <https://learningportal.iep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. (2a ed.). Lima: San Marcos.
- Vásquez Delgado, María Roxana, Salazar Barrantes, Julio César, & Ortega Cabrejos, Mónica Ysabel. (2023). *Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de aprendizajes*. *Conrado*, 19(92), 18-27. Epub 30 de junio de 2023. Recuperado en 19 de agosto de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442023000300018&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000300018&lng=es&tlng=es).
- Villanueva, L. (2019). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Santa Rosa de Carhuamayo, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión].  
<file:///C:/Users/HP/Desktop/TESIS/ANTECEDENTES+/LIDERAZGO%20PEDAGÓGICO/LIDERAZGO%20PEDAGOGICO%20OJOO.pdf>
- Zea, D. (2020). *Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria*. [Artículo]. Disponible:  
<https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/67/533>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

## Matriz de consistencia

## Comportamiento organizacional y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el nivel de liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</p> <p><b>Problema específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</li> <li>• ¿De qué manera se relaciona el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</li> <li>• ¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Identificar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el nivel de liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</p> <p><b>Objetivo específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el grado de relación entre el comportamiento organizacional con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Determinar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Determinar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023</li> <li>• Identificar y evaluar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la obtención de recursos en Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Identificar y evaluar el grado de relación entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la</li> </ul>	<p><b>Hipótesis principal</b> Hay un grado de relación directa entre el comportamiento organizacional y el nivel de liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</p> <p><b>Hipótesis secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el establecimiento de metas y expectativas en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y la promoción del desarrollo profesional en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.</li> <li>• Existe una correlación directa entre el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la</li> </ul>	<p><b>Variable 1</b> Comportamiento organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento individual.</li> <li>• Comportamiento grupal.</li> <li>• Nivel de productividad.</li> <li>• Nivel de estructura organizacional.</li> </ul> <p><b>Variable 2</b> Liderazgo pedagógico</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza.</li> <li>• Establecimiento de metas y expectativas.</li> <li>• Promoción del desarrollo profesional.</li> <li>• Obtención de recursos.</li> <li>• Aseguramiento de un entorno</li> </ul>	<p><b>Enfoque</b> cuantitativo</p> <p><b>Tipo</b> Básica</p> <p><b>Nivel</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño</b> no experimental-correlacional</p> <p><b>Población muestreada</b> 40 profesores de la Institución Educativa “Miraflores”.</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumento:</b> 2 cuestionarios de la encuesta.</p> <p>Procesamiento de datos: software SPSS versión 25.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se relaciona el comportamiento organizacional y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023?</li> </ul>	Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.	Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023.	ordenado y de apoyo	
---	---	---	---------------------	--

## Anexo 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**Escuela de Posgrado de Ciencias de la Educación**  
**Maestría en Gestión Educativa**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Estimado(a) profesor(a), este cuestionario tiene como propósito recopilar datos importantes sobre el **Comportamiento Organizacional de la Institución Educativa Pública "Miraflores"**. Por lo tanto, le pedimos que lo lea con atención y que luego indique con total sinceridad y honestidad su elección marcando una "x" en el recuadro correspondiente.

<b>Valoración</b>		
Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

Dimensiones	ID	Ítems	1	2	3
<b>Nivel individual</b>	01	Muestras un comportamiento apropiado dentro de su institución educativa.			
	02	Practicas los valores y actitudes positivas ante cualquier situación.			
	03	Desarrollas capacidades creativas para resolver problemas tanto en el ámbito pedagógico como institucional.			
	04	Practica una comunicación asertiva para comprenderse con los demás.			
	05	Siente satisfacción laboral dentro de su institución educativa.			
	06	Fomentas la motivación interna para enfrentar y resolver desafíos pedagógicos o institucionales.			
	07	Realiza planificaciones oportunas para lograr las actividades planificadas y las metas de aprendizaje.			

<b>Nivel grupal</b>	08	Existe cooperación entre tus colegas para resolver problemas ya sean pedagógicos o institucional.			
	09	Realizan la planificación oportuna sobre las metas de aprendizaje para el año electivo.			
	10	Efectúan oportunamente los trabajos colegiados para lograr las metas de aprendizaje.			
	11	Ejecutan capacitaciones oportunas para mejorar la productividad en los docentes.			
	12	Plantean estrategias novedosas para abordar los desafíos que enfrenta la institución educativa.			
	13	Desarrollan en forma grupal las habilidades creativas en la solución de problemas.			
	14	Sus colegas demuestras una comunicación asertiva y bidireccional en la solución de problemas.			
	15	Demuestran habilidades sociales en la toma de decisiones por el bien de la institución.			
	16	Realizan oportunamente las designaciones y responsabilidades para el logro de las metas de aprendizaje.			
<b>Nivel de estructura organizacional</b>	17	Realizan reuniones para la autoevaluación grupal sobre el desempeño pedagógico.			
	18	El directivo planifica oportunamente un diseño organizacional para el logro de actividades del año electivo.			
	19	Dentro de su institución educativa se promueve una cultura organizacional para mejorar la calidad educativa.			
	20	Establecen oportunamente las políticas de ética y conducta para buen comportamiento y relación entre colegas.			
	21	Forman equipo de trabajo con distribución de funciones, tareas y responsabilidades.			

*Gracias por su valioso apoyo.*

**BAREMACIÓN:**

<b>Valores:</b>	<b>Comportamiento organizacional</b>
Buena	48 – 60
Regular	35 - 47
Deficiente	21 - 34

## Anexo 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**Escuela de Posgrado de Ciencias de la Educación**  
**Maestría en Gestión Educativa**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Querido(a) profesor(a):

Este cuestionario forma parte de una investigación que busca recopilar datos sobre cómo los docentes y el director o directora de su institución educativa ejercen su **liderazgo pedagógico**. Por lo tanto, le pedimos que nos ayude completándolo de manera objetiva, honesta y sincera, marcando con una "x" las respuestas adecuadas para cada ítem.

<b>Valoración</b>		
Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

Dimensiones	ID	Ítems	1	2	3
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza.	01	Planifica oportunamente para establecer los contenidos de las áreas curriculares para el año electivo.			
	02	Los docentes participan de manera activa para el logro de los aprendizajes.			
	03	Realizan coordinaciones oportunas para socializar y mejorar la practica pedagógica.			
	04	Coordinan con la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes.			
	05	El equipo directivo realiza el monitoreo y acompañamiento a los docentes.			
	06	Realizan coordinaciones colegiada para generar nuevas estrategias y métodos de aprendizaje.			

	07	Los docentes participan en la autoevaluación del trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica.			
Establecimiento de metas y expectativas.	08	Los docentes participan en el establecimiento de metas de aprendizaje para cada área curricular.			
	09	La comunidad educativa participa activamente en la elaboración de las metas de aprendizaje para el año electivo.			
	10	El directivo y docentes planifican el monitoreo para recopilar las necesidades y demandas de los estudiantes.			
	11	La parte directiva informa a la comunidad educativa sobre las expectativas y las metas para el año electivo.			
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional.	12	La parte directiva promociona constantemente capacitaciones para mejorar la práctica pedagógica.			
	13	Los docentes planifican oportunamente sobre retroalimentaciones a los estudiantes con problemas de aprendizaje.			
	14	La parte directiva promueve reconocimientos sociales sobre la práctica pedagógica.			
	15	Los docentes participan en cursos de especialización o diplomado para mejorar profesionalmente.			
Obtención de recursos de manera estratégica.	16	La comunidad educativa planifica y coordina para la obtención de recursos didácticos o pedagógicos.			
	17	La comunidad educativa ejecuta actividades extracurriculares para la obtención de recursos económicos para la implementación de bibliotecas.			
	18	La parte directiva vela para el aseguramiento de los docentes en las aulas.			
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	19	La parte directiva realiza las verificaciones constantes para el aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo para el logro de los aprendizajes.			

	20	Los docentes y directivos promueven la participación activa de los padres de familia en la elaboración de los instrumentos de gestión.			
	21	Los docentes promueven una convivencia escolar saludable.			
	22	La parte directiva y docentes participan en la autoevaluación para la mejora continua.			

*Gracias por su valioso apoyo.*

Valores:	Planificación	Establecimiento	Promoción	Obtención	Asegurar	Liderazgo
Buena	17 - 21	10 - 12	10 - 12	7 - 9	17 - 21	52 - 66
Regular	12 - 16	7 - 9	7 - 9	5 - 6	12 - 16	37 - 51
Deficiente	7 - 11	4 - 6	4 - 6	3 - 4	7 - 11	22 - 36

## Anexo 4

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

**Resumen de procesamiento de  
casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

**Estadísticas de  
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	22

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianz a de escala si el elemento se ha suprimido	Correlac ión total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	31,00	91,556	,764	,985
ITEM 2	30,80	95,289	,533	,986
ITEM 3	31,00	92,444	,962	,983
ITEM 4	30,90	94,322	,822	,984
ITEM 5	31,00	90,667	,834	,984
ITEM 6	31,00	92,444	,962	,983
ITEM 7	31,00	92,444	,962	,983
ITEM 8	30,90	92,767	,696	,985

ITEM9	31,10	92,989	,885	,983
ITEM10	31,00	90,889	,817	,984
ITEM11	30,90	90,100	,914	,983
ITEM12	30,90	90,100	,914	,983
ITEM13	30,90	94,322	,822	,984
ITEM14	31,00	92,444	,962	,983
ITEM15	31,00	92,444	,962	,983
ITEM16	31,00	92,444	,962	,983
ITEM17	31,00	92,444	,962	,983
ITEM18	31,00	92,444	,962	,983
ITEM19	31,00	92,444	,962	,983
ITEM20	31,00	92,444	,962	,983
ITEM21	30,90	92,767	,696	,985
ITEM22	31,00	92,444	,962	,983

## Anexo 5

## RESULTADOS DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	20	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	21

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianz a de escala si el elemento se ha suprimido	Correlac ión total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	29,94	31,820	,750	,880
ITEM 2	29,89	33,046	,567	,887
ITEM 3	29,78	33,595	,507	,889
ITEM 4	29,89	33,634	,597	,886
ITEM 5	29,94	31,703	,769	,880
ITEM 6	30,11	32,693	,813	,880
ITEM 7	29,94	33,820	,560	,887
ITEM 8	30,06	32,526	,655	,884
ITEM 9	30,06	32,997	,727	,882
ITEM 10	28,44	37,438	,000	,896
ITEM 11	29,83	31,794	,770	,880
ITEM 12	29,78	32,418	,690	,883

ITEM 13	29,94	33,350	,643	,885
ITEM 14	29,94	32,761	,749	,882
ITEM 15	29,83	33,324	,667	,884
ITEM 16	29,94	35,703	,239	,896
ITEM 17	30,00	38,824	-,258	,909
ITEM 18	30,11	35,281	,333	,893
ITEM 19	30,00	36,941	,038	,901
ITEM 20	30,11	35,281	,333	,893
ITEM 21	30,00	35,882	,211	,897

### Anexo 6. Prueba de confiabilidad sobre comportamiento organizacional

Número	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21
1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
6	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
7	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
8	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
9	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
10	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
11	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
12	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
14	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
15	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
16	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
19	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
20	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
21	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
22	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
24	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
25	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
26	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
27	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
29	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
30	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
31	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
32	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2
35	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	2	2
36	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2
37	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
39	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1

## Anexo 7. Prueba de confiabilidad sobre liderazgo pedagógico

Número	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22
1	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1		1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1
4	2	3	3	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1
6	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
7	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
8	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2
9	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
10	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1		1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
11	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
12	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
14	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
15	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1		1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
16	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
17	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
18	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1
19	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1
20	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1		1	2	2	3	2	2	2	2	2	1
21	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
22	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
24	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
25	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
26	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
27	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
29	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
30	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
31	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
32	2	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
34	3	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2
35	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
36	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2
37	2	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
39	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2

## Anexo 8

I.E. N° 38067/Mm-P MIRAFLORES SAN JUAN BAUTISTA	
FECHA 11 OCT 2023	
Nro. Exp. 1019	N° Folios 02
HORA 9.30	RECIBIDO POR: 

"SOLICITO PERMISO PARA LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS"

SEÑORA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
"MIRAFLORES"  
S. D.

Tony Michael Mendieta Díaz, identificado con DNI: 48537639, con domicilio en AA.III. Lipanaac-Cáceres Mz. F, con correo electrónico: [tony.mendieta.386@unsch.edu.pe](mailto:tony.mendieta.386@unsch.edu.pe), estudiante de la escuela de Posgrado de la Unsch de la maestría en Gestión Educativa, ante usted con el debido respeto me presento para exponer lo siguiente:

Que, para mi proyecto de tesis titulada: "Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023". Es de suma importancia realizar la aplicación de 02 cuestionarios a todos los docentes que están a su cargo con el propósito de recoger información de relevancia. Por tal motivo, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar la respectiva autorización para poder realizarlo el día miércoles 18 de octubre del presente año.

**POR LO EXPUESTO:**

Pido a usted, acceder a mi solicitud por ser requisito fundamental

Ayacucho, 10 de octubre de 2023.



Tony Michael Mendieta Díaz  
DNI. N° 48537639



**Fichas de validación de expertos  
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023.

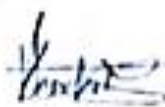
Nombre del Instrumento motivo de la Evaluación: Cuestionario del comportamiento organizacional.

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																			X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																			X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	BRUNIHILDA AILLY ACOSTA MELCHOR	DNI	21262922
Título Profesional	LIC. EN EDUCACIÓN SECUNDARIA		
Especialidad	LENGUA Y LITERATURA		
Grado Académico	DOCTORA		
Mención	EDUCACIÓN		
Celular	966680031		
Lugar y Fecha	AYACUCHO, 04 de octubre de 2023.		
Firma			

**Fichas de validación de expertos  
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: **Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023.**


Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: **Cuestionario del liderazgo pedagógico.**

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																		X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				

PROMEDIO DE VALORACIÓN **80%**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular **d) Buena** e) Muy Buena

Nombre y Apellidos	<b>Heber YACCA ROMO</b>	DNI	<b>72671688</b>
Título Profesional	<b>LIC. EN EDUCACIÓN</b>		
Especialidad	<b>EDUC. PRIMARIA</b>		
Grado Académico	<b>DOCTOR</b>		
Mención	<b>Educación</b>		
Celular	<b>921661455</b>		
Lugar y Fecha	<b>Ayacucho, 02 de octubre de 2023.</b>		
Firma			



**Fichas de validación de expertos**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

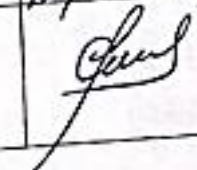
Título de la Investigación: Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023.

Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: Cuestionario del liderazgo pedagógico.

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																X				
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables															X					
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																X				
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																X				
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																X				
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																	X			
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																	X			
8 COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																		X		
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			X	
10 PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN **80%**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular  Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Andrés R. Toscano Sotomayor	DNI	28220645
Título Profesional	Licenciado en Educación		
Especialidad	Pedagogía Infantil I-II ciclo EDA y Psicología		
Grado Académico	Magíster en Administración de la Educación		
Mención	Administración de la Educación		
Celular	995620042		
Lugar y Fecha	Ayacucho, 02 de octubre 2023.		
Firma			

**Fichas de validación de expertos**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: **Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023.**

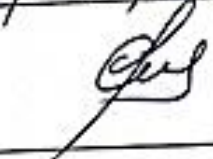
Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: **Cuestionario del comportamiento organizacional.**

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno					
		0	6	11	15	21	25	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				X		
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					X	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					X	
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X		
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X		
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					X	
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																					X	
8 COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																					X	
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					X	
10 PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN **95%**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena  e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Andrés R. Toscano Sotomayor		DNI	28220645
Título Profesional	Licenciado en Educación			
Especialidad	Pedagogía Infantil I-II Ciclo EBR			
Grado Académico	Magister en			
Mención	Administración de la Educación			
Celular	995622042			
Lugar y Fecha	Ayacucho, 08 de octubre de 2023.			
Firma				

Anexo 10. Vistas fotográficas sobre la aplicación de los instrumentos de las dos variables.







ESCUELA DE

**POSGRADO**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 048-2025-UNSCH-EPG/OGH**

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 De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

<b>AUTOR</b>	Bach. Tony Michael Mendieta Díaz
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>	17% de similitud
<b>N° DE TRABAJO</b>	2711890094
<b>FECHA</b>	08 de julio de 2025

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.

08 de julio de 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
Escuela de Posgrado  
.....  
Dr. Oscar Gutiérrez HuamaniCC.  
Archivo  
OGH

# Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Miraflores”, Ayacucho, 2023

*por* Tony Michael Mendieta Diaz

---

**Fecha de entrega:** 08-jul-2025 05:24a. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2711890094

**Nombre del archivo:** TESIS\_EN\_WORD-TONY\_MENDIETA.docx (13.6M)

**Total de palabras:** 20355

**Total de caracteres:** 129170

# Comportamiento organizacional y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Miraflores", Ayacucho, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	6%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%

9	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://biblioteca.ciencialatina.org">biblioteca.ciencialatina.org</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.ucp.edu.pe">repositorio.ucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://digitk.areandina.edu.co">digitk.areandina.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://distancia.udh.edu.pe">distancia.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx">salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

21 Submitted to uncedu <1 %  
Trabajo del estudiante

---

22 Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego <1 %  
Trabajo del estudiante

---

23 Vizcarra Pinto, Saturnino. "Los procesos disciplinarios y el desempeño de la comisión de procesos administrativos disciplinarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Román, 2014 - 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %  
Publicación

---

24 repositorio.uct.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR**  
**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**  
**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00288-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 04:00 p.m. del 14 de mayo de 2025 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. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. VICTOR GEDEON PALOMINO ROJAS** y la **Dra. URCINA LOAYZA GOMEZ**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MIRAFLORES", AYACUCHO, 2023**, presentado por el **Bach. TONY MICHAEL MENDIETA DIAZ**. Teniendo como asesor al **Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO**.

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

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIECISIETE ( 17 ).

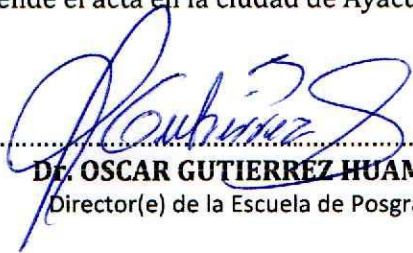
**CALIFICACION (x)**

Aprobado(a) por Unanimidad.	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Unanimidad.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. TONY MICHAEL MENDIETA DIAZ**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las 17:30 hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 17:30 hrs. del 14 de mayo de 2025.

  
 .....  
**Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI**  
 Director(e) de la Escuela de Posgrado.

  
 .....  
**Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ**  
 Director (e) de la UPG-FCE

  
 .....  
**Dr. VICTOR GEDEON PALOMINO ROJAS**  
 Miembro.

  
 .....  
**Dra. URCINA LOAYZA GOMEZ**  
 Miembro.

.....  
**Dr. JOSE ALARCON GUERRERO**  
 Secretario Docente.

**Observaciones:**

Falto el Dr. Victor Gedeon Palomino Rojas  
 .....  
 .....