

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de instituciones
educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca,
2022**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN EDUCACIÓN: ANTROPOLOGÍA, FAMILIA Y GESTIÓN**

AUTOR

Cesar Ulises Delgado Saldaña

ASESOR

Nelson Pascual Suarez Delgado

<https://orcid.org/0000-0001-9080-873X>

Chiclayo, 2023

**Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de
instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños,
Santa Cruz, Cajamarca, 2022**

PRESENTADA POR

Cesar Ulises Delgado Saldaña

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN EDUCACIÓN: ANTROPOLOGÍA, FAMILIA Y GESTIÓN

APROBADA POR

David Fernando Limo Figueroa

PRESIDENTE

Marco Antonio Cieza Dominguez

SECRETARIO

Nelson Pascual Suarez Delgado

VOCAL

Dedicatoria

A Dios y a mi familia.

Agradecimientos

A todas las personas que han colaborado y han hecho posible la realización la ejecución de la investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	www.postgradoune.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1%
12	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
13	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Revisión de la literatura.....	13
Materiales y métodos.....	24
Resultados y discusión.....	26
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	79
Referencias	80
Anexos.....	86

Resumen

La presente investigación aborda la problemática que se presenta en los centros educativos de nivel secundario en Chancaybaños, donde se observa una carencia de liderazgo directivo y un bajo nivel de clima institucional entre los profesores. Con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en estas instituciones educativas, se ha planteado un diseño de investigación no experimental con enfoque cuantitativo y alcance correlacional. Para diagnosticar las variables de estudio, se aplicaron dos encuestas. Los resultados obtenidos revelan una relación significativa positiva alta entre el liderazgo directivo y el clima institucional, según el coeficiente de correlación "Rho" de Spearman, fue 0,579. En cuanto al liderazgo directivo, se determinó que es adecuado para la mayoría de los docentes, ya que el director asume el desafío de planificar, gestionar, organizar, comunicar y motivar a los docentes para cumplir con la programación curricular y el desarrollo de las clases, siguiendo las disposiciones del MUINEDU. En el clima institucional en estas instituciones, se considera adecuado, ya que se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los docentes. Sin embargo, un número significativo de docentes admite que el clima institucional en su institución no es adecuado. Como conclusión, se puede afirmar que existe una relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel secundario en Chancaybaños. Estos hallazgos resaltan la importancia de un liderazgo directivo efectivo y un clima institucional favorable para promover un ambiente educativo adecuado.

Palabras clave: Capacidad de gestión, clima institucional, liderazgo directivo.

Abstract

The present research addresses the issues faced in secondary level educational institutions in Chancaybaños, where a lack of directive leadership and a low level of institutional climate among teachers are observed. With the aim of analyzing the relationship between directive leadership and institutional climate in these educational institutions, a non-experimental research design with a quantitative approach and correlational scope was adopted. Two surveys were administered to diagnose the study variables. The obtained results reveal a significantly high positive relationship between directive leadership and institutional climate, with a Spearman's correlation coefficient of 0.579. Regarding directive leadership, it was determined to be adequate for the majority of teachers, as the principal takes on the challenge of planning, managing, organizing, communicating, and motivating teachers to fulfill the curriculum and class development requirements, in accordance with MUINEDU's provisions. As for the institutional climate in these institutions, it is considered appropriate, as it promotes teamwork and coordination among teachers. However, a significant number of teachers admit that the institutional climate in their institution is not suitable. In conclusion, it can be affirmed that there is a relationship between directive leadership and institutional climate in secondary-level educational institutions in Chancaybaños. These findings emphasize the importance of effective directive leadership and a favorable institutional climate in promoting an appropriate educational environment.

Keywords: Management capacity, institutional climate, managerial leadership.

Introducción

La preocupación por mejorar los niveles de la educación básica regular ha sido un problema que desde siempre se ha buscado abordar desde diversos contextos. Uno de ellos, la gestión directiva, cumple un papel preponderante, para realizar los objetivos de cada institución educativa. Estos logros, se deben buscar con la participación activa de los maestros, padres, alumnos y sociedad, a través de la cual, se propicie el desarrollo idóneo de todo proceso de enseñanza - aprendizaje. Un aspecto esencial que se debe tomar en cuenta para alcanzar los objetivos institucionales en el sector educativo es la relación directora – docente. Esta relación, en diversos contextos, no ha sido quizás pertinente o adecuada, por la falta de liderazgo de la dirección o porque el clima institucional no ha sido tomado en cuenta, aspecto en el cual se recalca la importancia de que en toda institución educativa se fomente el respeto, la consideración, el diálogo, la tolerancia.

En esa perspectiva el papel del director, que está cargo de liderar una institución educativa debe tener la capacidad de organizar, dirigir y delegar a los docentes y personal administrativo en sus diversas funciones que conlleven a alcanzar mejores resultados en la enseñanza - aprendizaje de los alumnos. Tal como indican Franco et al. (2019) sobre el contexto de la educación en Ecuador: El objetivo del liderazgo directivo es promover el empoderamiento y la capacidad de todos los participantes educativos, mediante una gestión efectiva y habilidades en las interacciones personales del líder, definida por las directrices gubernamentales y las demandas de la sociedad, con el fin de garantizar que los alumnos adquieran los conocimientos correspondientes a su nivel de desarrollo.

Por ende, el liderazgo educativo es de suma importancia para lograr comprometer a todos sus integrantes y generar un buen clima institucional, promoviendo las relaciones interpersonales adecuadas. En Chile, Jara, et al. (2019) describe que un líder educativo desempeña un papel fundamental en la conexión de la estructura cultural interna y el reconocimiento que promueve el sentido de pertenencia de los individuos a una comunidad, lo cual establece una base sólida de relaciones y vínculos socioafectivos para el desarrollo de las habilidades ciudadanas en el ámbito educativo.

Si se considera lo anterior, se puede describir que el liderazgo directivo, de una institución educativa, debe estar dispuesto a lograr un trabajo articulado con los actores de la sociedad, desarrollando relaciones afectivas, de confianza; dado que se está formando a ciudadanos que son partícipes de la sociedad y su futuro. Por otro lado, en México, Domingo

(2020) manifiesta que, ante la falta de reformas externas, y la carencia de compromiso individual de los profesores, solo se puede lograr la mejora de cada institución educativa afianzada en el liderazgo, mediante una cultura de trabajo articulado por los equipos directivos y su líder. Por ello, el sistema educativo en México presenta muchas deficiencias: falta de infraestructura, escaso compromiso de las autoridades del sector educación y falta del liderazgo en los centros educativos para gestionar cambios. Como señalan Jiménez et al. (2020) en su investigación, el problema que prevalece en nuestro entorno es la carencia de liderazgo por parte de los directivos, lo cual impide alcanzar los objetivos y metas establecidas en una institución con el fin de mejorar las condiciones actuales (p. 3).

Es esta perspectiva, el rol de liderazgo de cada directivo, se ve afectado por problemas externos e inherentes a su rol, ya sea por sus limitaciones personales o el impacto que el liderazgo tiene en sus vidas. Las dificultades identificadas revelan que el liderazgo imperante sigue siendo de carácter gerencial e individualista (Martínez et al., 2020). En su investigación sobre el liderazgo directivo en educación en Colombia, Pinto y Mendoza (2021) encontraron que el 70% de los directivos afirma plantear siempre propuestas orientadas al desarrollo de actividades innovadoras dentro de la comunidad universitaria. Por otro lado, el 26% respondió que lo hacen a veces, mientras que un 4% nunca lo hace. Además, el 72% de los encuestados indicó que siempre existe una orientación efectiva que ayuda a los subordinados a alcanzar las metas propuestas, así como también se llevan a cabo actividades para potenciar a los subordinados. Sin embargo, el 18% manifestó que esto nunca ocurre y un 10% dijo que sucede a veces (p. 8).

En Venezuela, Macias & Vanga (2021) manifiesta que respecto al clima organizacional que se vive en la institución el 12.5% reclama ascenso, mejora de salario, 6.3% reconocimiento de buen trabajo, el 18.8% pide mejorar en el ambiente laboral, iluminación y mobiliario. Por lo que es necesario implementar liderazgos participativos y transformacionales. Adoptar una perspectiva en la que se vea a las autoridades como iguales contribuirá a mejorar las relaciones y promover un sentido de inclusión.

En este contexto actual de la pandemia de Covid-19 que enfrenta la sociedad, han surgido desafíos y situaciones inciertas que han puesto a prueba las habilidades de liderazgo y gestión de las autoridades educativas a nivel nacional. Estas autoridades han tenido la tarea de organizar y liderar la implementación de la educación a distancia. En este sentido, las instituciones educativas en la jurisdicción de Singa no han sido ajenas a los problemas

descritos anteriormente. El director, debido al poco liderazgo y capacidad de gestión, ha tenido dificultades para coordinar y supervisar las actividades educativas y administrativas de manera virtual (Arias, 2020).

En el contexto peruano, existe la preocupación de los docentes y directivos del sector educación por cumplir diversas actividades administrativas, limitando su tiempo para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Tal como indica (Mestanza & Vega, 2021) señalan que en las escuelas se pueden identificar deficiencias y debilidades que se centran en enfoques educativos tradicionales, lo que resulta en un liderazgo directivo que se enfoca principalmente en tareas administrativas en lugar de centrarse en la dirección de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Esto ha llevado a una educación deficiente e incompetente, sin metas claras ni visión a largo plazo.

En el Perú, diversos centros educativos no cuentan con directivos líderes, con perfiles acorde a la necesidad de los cambios que exige el sector educación. En esa misma perspectiva, los docentes carecen de vocación de servicio, compromiso con su carrera profesional y de formación constante. Para Sánchez et al. (2020), en la ciudad de Viru se realizó un estudio, donde el 58% de los encuestados acotó, que el liderazgo directivo se encontraba en un nivel bajo, y el 31% de los encuestados acotó que el liderazgo se encontraba en un nivel medio, según los instrumentos de investigación.

Estos resultados posiblemente se deban a la nueva modalidad de estudio, siendo diferente a la forma presencial, ya que el liderazgo era considerado, teniendo en cuenta la comunicación directa con los docentes, la forma de compartir los objetivos y esclarecer en todo momento las metas de la institución educativa. Los directores pueden desempeñar una función crucial al fomentar el bienestar de los profesores a través de una gestión efectiva de las relaciones. Esto contribuye a generar un ambiente emocional positivo en su institución educativa, promoviendo así el más alto nivel de satisfacción y estableciendo relaciones adecuadas mientras demuestran una sincera preocupación por el bienestar del docente.

En referencia al clima institucional, se busca contar con un ambiente apropiado para llevar a cabo las actividades de enseñanza y puedan lograr el aprendizaje esperado. En esa perspectiva, Rojas et al. (2019) manifiesta que el clima institucional desempeña un papel crucial en la consecución de los objetivos de una institución educativa, especialmente cuando se trata de un conjunto de ellas. Una gestión adecuada del clima institucional puede asegurar el éxito del equipo pedagógico en su conjunto. En este mismo sentido Maraza (2022), en un

estudio realizado en Puno donde se obtuvo como resultados que el 54 % se evidencia una percepción medianamente favorable del clima organizacional; el 30 % indica un clima favorable y el 15.7 % que representa un clima organizacional desfavorable, por lo que se determinó que tener un clima medianamente satisfactorio no es bueno para la institución, debiendo ser este favorable para alcanzar mayores posibilidades y de esta forma tener un ambiente que favorezca en las mismas instituciones educativas.

En referencia a la situación problemática local, en el distrito de Chancaybaños, se han identificado deficiencias en el liderazgo de los directores de instituciones educativas. Algunos de ellos presentan denuncias, por parte del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Educación de la UGEL y también denuncias en el Ministerio Público por posibles irregularidades en su gestión. Los docentes tienen desconfianza y falta de compromiso debido a que no existe un liderazgo esperado. Los padres de familia se encuentran preocupados debido a la falta de organización en las instituciones públicas y a la falta de cumplimiento de horarios por parte de los docentes, lo cual afecta negativamente el proceso adecuado de aprendizaje y enseñanza de los alumnos.

Con respecto, al clima institucional, se aprecia que existe un descontento e incomodidad por parte de los docentes debido a que no se cumple con los objetivos institucionales. Existen deficiencias en la comunicación, lo que, en cierto modo, genera malos comentarios entre docentes. Asimismo, se observa desmotivación por parte de los docentes porque no se valora su trabajo, y sus reclamos y sugerencias no son escuchados generando un clima institucional inadecuado. Ante ello, el problema de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca? Y considerando lo mencionado, a continuación se enumeran los problemas específicos: i) ¿Cuáles son las características del liderazgo directivo en instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca? ii) ¿Cuáles son las características del clima institucional en instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca? iii) ¿Cómo analizar la relación entre liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca?

Se justifica la presente investigación porque se ha identificado diversos problemas en el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Chancaybaños. Algunos

directores tienen denuncias en el Ministerio Público por malos manejos en su gestión que ha generado desconfianza y malestar en los padres de familia, docentes y la sociedad en general. La preocupación mayor es de los padres de familia, porque esperan que el director tenga un plan de trabajo detallado y que junto a los docentes logren una adecuada enseñanza para un aprendizaje óptimo de los estudiantes. Es por ello, que también, se indaga las características del clima institucional, para conocer la percepción y opinión de los docentes acerca de sus compañeros y directivos en las instituciones que trabajan.

Asimismo, esta investigación tiene como propósito contribuir a la mejora en las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes de las instituciones educativas del distrito de Chancaybaños. Esta contribución se pretende lograr con el diagnóstico del liderazgo directivo y del clima institucional y luego conocer el grado de relación entre las variables, para emitir sugerencias y recomendaciones para mejorar la situación existente en estas organizaciones educativas.

Además, en la actualidad, se requiere de directivos con nuevas perspectivas, nuevas concepciones sobre relaciones humanas, nuevos sentimientos y nuevas acciones para mejorar el desarrollo en el campo educativo. Se requiere tener líderes con estabilidad emocional, con visión de justicia, que den seguridad a sus dirigidos y muestren capacidad de resiliencia ante las dificultades que se presentan diariamente. También se debe resaltar la importancia que tiene la participación, motivación, creatividad, comunicación, planificación y confianza para formar un clima institucional muy adecuado para alcanzar los objetivos trazados en el campo educativo.

El objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo directivo y el clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. Y los objetivos específicos: Diagnosticar el nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca, Diagnosticar el nivel de clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca, Determinar la metodología del cómo analizar la relación entre liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca.

Revisión de la literatura

Se han tenido en cuenta las siguientes investigaciones como antecedentes de la investigación: en el contexto internacional, Villón (2020), investigó sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en docentes de una institución de educación ecuatoriana. Señaló que la investigación fue aplicada, teniendo en cuenta el diseño no experimental correlacional. Además, el investigador contó con una muestra constituida por 32 profesores que laboran en el centro educativo, a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de obtener información importante. Entre los principales hallazgos se determinó que un 25% de los profesores, consideran que el clima organizacional está siendo muy bueno y además las relaciones interpersonales de los profesores estiman ser de gran beneficio en el centro educativo en donde se desarrolló la investigación.

Soriano (2020) realizó una investigación acerca del liderazgo directivo y clima laboral en una unidad educativa del Ecuador. En el estudio consideró apropiado trabajar con un enfoque numérico y asimismo tuvo un diseño correlacional no experimental. También estuvo compuesto por 33 maestros y en lo que concierne la recaudación de información se consideró necesario aplicar un cuestionario en base a las dos variables. Entre los hallazgos encontrados fue que, si coexiste una relación de gran significancia entre ambas variables, mejor dicho, el coeficiente Rho de Spearman proyecta un valor de 0,817, esto determina la existencia de una relación de aspecto positivo y a la vez muy fuerte, encontrándose muy próximo a la unidad y del mismo modo posee un nivel de 0,01 (bilateral). Por lo tanto, se logró concluir, las dos variables que se seleccionaron para el estudio logran tener una correlación de suma importancia y que además se encuentra en un muy adecuado nivel.

Rivera (2020) en su tesis acerca del desarrollo productivo y el liderazgo productivo en una automotriz ecuatoriana, se planteó como objetivo central definir la correlación entre las variables. Estudio no experimental – transversal, asimismo, fue básica junto a un nivel descriptivo correlacional. De igual manera se contó con una muestra integrada por 14 trabajadores mediante el instrumento del cuestionario y una entrevista que fue aplicada al gerente. Entre los hallazgos principales se desarrolló mediante el coeficiente de la metodología Spearman para que se verifique la hipótesis y los hallazgos convenientes, en donde se logró calcular la correlación de las unidades, en donde se trazó que, el nivel de $p=,036$ siendo menor a $p=,05$, por lo tanto, se establece que, coexiste una correlación de suma importancia entre las dos variables, planteándose de esta manera que, coexiste una relación

estadística de 0,05 entre las dos unidades, junto a un coeficiente de correlación de Spearman positivo fuerte = ,564, demostrándose de tal forma que se vincula una con la otra.

De la Ece (2019) en su investigación acerca del liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente en una institución educativa ecuatoriana. Tuvo como fin determinar el nivel de la relación que existe entre las variables que en este caso son liderazgo directivo y desempeño docente. En lo que concierne a la metodología se estableció que fue descriptivo, junto a un diseño correlacional, asimismo, su muestra estuvo compuesta por 80 maestros que laboran en el centro educativo, a los cuales se les aplicó una encuesta para que se logre recolectar la información necesaria acerca de las dos unidades. Se llevó a cabo un diagnóstico correlacional, asimismo se desarrolló a través de un coeficiente de Rho de Spearman, siendo la correlación alta, directa y positiva en 0,783 aceptando la hipótesis y la relación entre las variables planteadas en el estudio.

Reyes, et al. (2017) en su estudio acerca del liderazgo directivo y la gestión desde la perspectiva del estudiante en un instituto mexicano. Se propusieron identificar desde la perspectiva de los alumnos y procediendo de los movimientos que se generó en el 2014, en donde trajo como resultado los cambios de directores a pedido de la comunidad. La metodología utilizada fue la de enfoque mixto, asimismo, se llevó a cabo una entrevista como técnica que permitió la recolección de datos y en tanto su muestra estuvo integrada por 224 alumnos y docentes. En los hallazgos se obtuvo que 49% se encuentran de manera parcial con el actuar del director. También se estableció que el 60% de los alumnos estima que el liderazgo del director es el apropiado.

A nivel nacional, Chaparro (2017) en su estudio plantea establecer una correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en una institución limeña. El estudio se determinó por ser cuantitativo, en lo que concierne su muestra se integró por la cantidad de 86 docentes en los diversos horarios, a estos profesores se consideró adecuado aplicar dos clases de instrumentos, los cuales contribuyeron a calcular la perspectiva sobre las dos variables. Se logró concluir que la variable de liderazgo directivo se encuentra vinculado con la variable dependiente, motivo del coeficiente de correlación rho Spearman = ,755 en donde manifiesta que es una relación de aspecto positivo sobre un valor $p = ,000$ menor al nivel de $p = ,05$, de manera que se tuvo que rechazar la hipótesis nula y se procede aceptar la hipótesis alterna deduciendo que las particularidades de la variable de liderazgo se encuentran conectadas con la perspectiva sobre el clima institucional.

Rafael (2019) en su estudio determinó la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en un colegio de La Rioja. El estudio fue no experimental, junto a un corte transversal, para lo cual se consideró a 41 maestros como muestra y se desarrollaron dos instrumentos. Partiendo de aquello el liderazgo directivo, un 44% lo calificó como bajo, no obstante, un 32% estima que es de nivel medio y un 24% señaló que se halla en un nivel alto. En lo que concierne el clima institucional, el 51% de la muestra lo calificó como inadecuado, sin embargo, el 32% destacó que si es adecuado y el 17% indicó que la variable dependiente se ubica en un nivel regular, por otra parte, el hallazgo de la prueba estadística visualizó que la significancia bilateral siendo de 0,000, considerando mínimo al margen de error de 0,05 y que el coeficiente de relación lograda siendo igual 0,722. Concluyendo que, tanto la variable independiente como la variable dependiente tienen relación positiva.

Aguilar (2018) en su investigación planteó definir la relación entre los estilos de liderazgo directivo y clima institucional en Cusco. La investigación fue básica correlacional, diseño no experimental, de corte transversal, asimismo, con una muestra de 34 maestros escogidos de una manera intencionada y no probabilística. Entre los hallazgos se pudo evidenciar que la variable independiente, es decir liderazgo directivo un 47.1% indica que se encuentran en un nivel regular. En cuanto al clima institucional, se determinó que un 41.2% lo califica en un nivel regular, de tal manera que ambas variables estudiadas logran correlacionarse de una forma directa y significativa, mientras menor sea la prevalencia de los estilos de liderazgos, menor también será el desarrollo de la variable dependiente.

Aucasi (2018) en su estudio planteó establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en Huanta. El estudio fue correlacional y se realizaron cuestionarios, en donde a través de estos se pudo conocer la correlación entre las variables. El análisis estadístico el cual fue Tau b de Kendall para que se establezca el nivel de la relación, junto a un nivel de significancia de un 5%. Según los hallazgos que se consiguieron a través de la prueba estadística, pudo concluirse que existe una correlación de impacto moderada y de gran significancia entre las dos variables 0,667.

Tito y Condori (2018) en su investigación acerca del liderazgo directivo y el clima institucional, plantearon establecer una relación entre dichas variables. En lo que concierne la metodología se caracterizó por ser cuantitativa, de tipo básica junto a un diseño correlacional además de un corte transversal. Con respecto a la muestra estuvo integrada por 106 maestros los cuales forman parte del centro educativo. Se procedió a aplicar la encuesta

como fuente de recaudación de información. Los resultados encontrados fueron que la prueba estadística de Rho de Spearman suele apreciarse de que, si coexiste o no una correlación directa entre las dos variables, encontrándose una relación de impacto positivo y de un nivel alto de 0,514 con un valor de gran significancia (bilateral) $p = 0,000$; demostrándose así que coexiste una relación directa.

A nivel local, Valderrama y Montenegro (2019) en su investigación sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente, planteó como finalidad establecer una correlación entre estas dos variables. Se consideró adecuado aplicar un cuestionario para obtener la información necesaria. Entre los principales hallazgos se pudo evidenciar la correlación de las variables, en donde se pudo encontrar que existe una correlación positiva, esto se debe a que existe una interinfluencia entre las maneras en como la dirección muestra o evidencia su liderazgo, tal como suele percibirse en ciertos casos.

Silva (2020) en su investigación planteó establecer un nivel de incidencia entre liderazgo transformacional y el clima organizacional. Por otra parte, su metodología estuvo caracterizada por ser de un diseño no experimental y que además es descriptivo correlacional, contándose con 8 trabajadores los cuales eran la muestra del estudio y se les aplicó un cuestionario. Entre los principales hallazgos se pudo definir que existe una significancia de un porcentaje de 95% en donde se halló que su coeficiente era de 0.912 y en tanto su valor fue de 0,000; por tal razón, se pudo determinar que tienen un nivel de relación muy buena, asimismo, se estima la existencia de una correlación directa y junto a un grado de significancia mínima del 0.05, se puede aseverar que la variable independiente incide en la variable de clima organizacional.

Díaz y Orihuela (2017) en su investigación, “Formación profesional del docente y clima institucional de la escuela de educación superior técnico profesional de la Policía Nacional del Perú Cajamarca 2015”, planteó un propósito y fue si coexiste una correlación entre las dos variables en estudio. Se realizó una evaluación sobre la inducción perenne de los docentes y la preocupación con relación a que se adquieran conocimientos nuevos. En tal caso la variable dependiente suele representar otra unidad de investigación, en donde las dimensiones fueron calculadas mediante la variable de cultura organizativa de los maestros personificados por los niveles de liberalismo, disconformidades ideológicas y culturales. Asimismo, se calculó el liderazgo analizando las normas del sector educacional y los

acuerdos colectivos de los docentes y el agrado profesionalista de los propios. Se determinó que si existe o correlación entre las unidades, afirmándose de este modo la hipótesis general.

Montenegro (2019) en su investigación se basó en analizar el análisis el modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa. La metodología se definió por ser descriptivo – propositivo y en lo que concierne su muestra estuvo integrada 10 directivos del centro educativo de Santa Cruz, a los cuales se les empleó un test, y un cuestionario, se logró conseguir datos mayormente directos y actuales de lo sucede en la gestión educacional. La investigación reveló que la gestión educativa en las escuelas secundarias se encuentra en un nivel deficiente debido a la falta de retroalimentación adecuada por parte de la entidad administrativa correspondiente hacia los directores.

En las bases teóricas, se ha considerado en primer lugar, al liderazgo directivo, en la actualidad, partiendo de la gestión pedagógica, se posee una expectativa, de que el procedimiento educacional de los centros institucionales debe estar a cargo de personas líderes que direccionen la gestión de una forma participativa y ordenada, considerando cualquier sociedad educativa que se enfoque en la formación integral de los alumnos, lo cual es importante para mejorar los niveles de desempeño de la institución.

Según los autores Deininger & Eguizabal (2017), describen que el liderazgo suele manifestarse desde un posicionamiento jerárquico de los miembros de la institución. En dicho caso los encargados del área directiva escolar son aquellos quienes toman el compromiso de la organización, fomentando la planificación de las operaciones, las cuales serán ejecutadas en un periodo establecido teniendo en cuenta el adecuado servicio hacia los estudiantes. Por su parte Madrigal (2018), sostiene que el liderazgo en la institución se refiere a una nueva manera de forjar la administración educativa partiendo de su misma forma de organización, tal como la auténtica colaboración de pensamientos y fuerzas de cada uno de los miembros quienes continúan las normas e ideas expresadas por los directivos.

Asimismo, la función del director en la institución, relacionado al liderazgo, surge como un complemento relevante de aquellos factores que influyen en la calidad educativa, tales como: “[...] las particularidades propias del estudiante, el contexto en el que corresponde, del centro educativo al que pertenece, el perfil de los docentes que se encuentran impartiendo clases. Por ello, se asegura que el director tiene influencia, a través de su liderazgo y su capacidad de gestión, en el desempeño académico de cada uno de los alumnos y en el desempeño pedagógico de cada uno de los docentes (Rivera, 2018).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2017) menciona que el liderazgo en las instituciones educativas es fundamental para alcanzar mejor rendimiento académico en los estudiantes. El aporte de manera formal e informal, de los directivos tiene incidencia en el estímulo y la competencia de los maestros, así como también el clima institucional y el entorno de la escuela. En consecuencia, atraer, desarrollar planes de crecimiento profesional y retener a los docentes y directivos es determinante para el logro de los objetivos educativos. El líder en la institución educativa se encarga de direccionar un trabajo más ordenado, personal, para lo cual debe estar capacitado para poder desempeñarse dentro de un campo competitivo y sobre todo laborioso, junto a actividades sujetas a permanentes transformaciones, incididas mediante un buen clima laboral, para que se logre la satisfacción en las acciones desarrolladas por los profesores que apoyan a la formación integral de los individuos. (Simbrom & Sanabria, 2020)

En cuanto a los estilos de liderazgo que provienen de teorías en torno al liderazgo, Hiriyappa (2018) señala que existe tipos de líderes, como el permisivo, autocrático y participativo; la cual se percibe de la siguiente manera: Los líderes autocráticos se refieren a los que agrupan el poder y además son los responsables de tomar las decisiones, anhelando que sus dependientes realicen sus ordenanzas sin tener alguna colaboración. Esta clase de líderes se hacen cargo de tomar decisiones rápidas, puesto que, no llevan a cabo asentimientos con cada uno de los empleados, generando de esta forma temor y frustración, causando de tal manera un elevado nivel de desmotivación y rotación. Los líderes participativos se encargan de conservar una autoridad dispersa, donde los laudos son hallazgos de los convenios conseguidos en relación con las respectivas recomendaciones brindadas por los subordinados y líderes.

Los líderes permisivos hacen referencia a aquellos que suelen colocar en manos del equipo todo aquel proceso para la correspondiente toma de decisiones, rescatando cargos menos impidiendo poder y responsabilidad. (p. 21). Por otro lado, en relación a la teoría del liderazgo transformacional, según Fischman (2017), los líderes desempeñan un papel fundamental al establecer los propósitos y los resultados deseados, al proporcionar retroalimentación y al intercambiar diversos incentivos en beneficio de los demás (p. 47). Dentro del contexto educativo, se reconoce que este tipo de liderazgo facilita la asignación de tareas, promoviendo la colaboración de todos los miembros de manera colegiada.

Ante ello, Fischman (2017), menciona que los líderes transformacionales exhiben un comportamiento carismático, estimulando un sentido inspirador, brindando motivación instruida y otorgando un trato especial a cada uno de sus seguidores. De igual manera, se afirma que el liderazgo educativo con la administración pedagógica se encuentra relacionados, ya sea por la misma manera organizativa establecida por las líneas y demás responsabilidades que se realizan. Tal cual lo sustenta Grueso (2017) quien considera que el liderazgo educativo, “es la agrupación de las acciones, actividades y prácticas que hacen que un centro educativo se comprometa con la planeación, organización, la supervisión, instrucción y la dirección, el análisis de los procesos.

En el ámbito del liderazgo educacional ejercido por los directores, se comprende la importancia de guiar y supervisar los procedimientos académicos. Los docentes reconocen que la planificación es fundamental para una administración eficaz. La planificación, respaldada por un enfoque técnico y esencial, contribuye a establecer plazos y asegurar que se cumplan los requisitos necesarios. Además, ofrece un espacio adecuado para realizar reformulaciones oportunas, teniendo en cuenta los elementos que suelen surgir en la dinámica social. Es importante tener en cuenta que las acciones del liderazgo directivo desempeñan un papel crucial en el ámbito educativo. En este sentido, la gestión educativa se refiere al manejo y dirección de los diversos procesos que permiten la enseñanza y el aprendizaje, tanto en el campo didáctico como en el curricular (Grueso, 2017).

Después de estudiar diferentes enfoques sobre el liderazgo, se identifican las siguientes dimensiones del liderazgo directivo: Dimensión de capacidad de gestión: esta dimensión hace referencia a las circunstancias en las que el líder lleva a cabo las actividades necesarias para llevar a cabo los proyectos institucionales. Esto implica la planificación, clasificación, dirección y análisis de las operaciones en el contexto educativo. Asimismo, implica la participación activa de los maestros para asegurar la impartición de enseñanzas relevantes en cada uno de los cursos. Además, esta dimensión está vinculada a establecer una relación sólida y significativa con las comunidades, transformando el centro educativo en un escenario abierto hacia la sociedad.

La dimensión de relaciones humanas: esta dimensión se centra en las interacciones y conexiones entre las personas. Incluye tanto las relaciones internas como las externas que se establecen en el ámbito educativo. Estas relaciones pueden darse de manera interpersonal, lo que implica la comunicación y el diálogo entre los diferentes actores educativos. En una

escuela, las relaciones interpersonales son de gran relevancia, ya que lo esencial es la construcción y transferencia de conocimientos. Para lograr esto, es fundamental establecer niveles de empatía, comunicación y asertividad, factores que facilitan el trabajo grupal e individual, que son características modernas de la gestión educacional. La dimensión de comunicación: la comunicación se considera un medio crucial para mantener relaciones efectivas con los diversos miembros del entorno educativo. Al mantener una comunicación fluida y efectiva, se conserva la característica distintiva del centro educativo como una entidad social, promoviendo la interacción y la colaboración entre todos los involucrados, la dimensión de motivación del líder: esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para estimular y motivar a los demás. Implica generar un ambiente educacional en el cual se fomenta un ensayo mental educacional que anime a los docentes a realizar sus tareas con diligencia y un alto grado de interés.

Para la variable clima institucional, en cuanto a las definiciones de esta palabra, se hace referencia a un tema de suma significancia para la mayoría de los centros educativos, ya que, supone que este será el camino propicio para que se logre la calidad del personal. Partiendo desde una perspectiva organizacional, Haste (2017) determinando que el clima institucional suele aludir en el impacto del entorno en la motivación de los participantes se considera como una característica inherente a la organización, donde se producen diversas interacciones entre las personas, tal como es la sincronía de cada una de las actividades a desarrollar de una forma más efectiva en la institución. Según Quiñonez, et al., (2017) el clima institucional, es aquel grupo actividades que se presentan en una institución en donde el nivel de las interacciones define las condiciones del contexto, iniciando desde la sensación de bienestar de la persona, tal como es la situación organizacional del centro educativo.

Las teorías de clima institucional, Campos (2017) consigue en su estudio ocho componentes relevantes sobre el Clima Institucional, siendo estos: el grado cultural de todos los integrantes que forman parte de la institución educativa, capacidad y jerarquía de los directivos en la solución de los problemas, grado de la medición y la conciliación de los problemas; alineación de los distintos procesos para que alcance los grados de asertividad, la ordenación sistemática; la responsabilidad de todo el personal en lo que corresponde a la toma de decisiones innovadoras, la obtención de los medios apropiados.

Por ende, en cuanto Haste (2017), manifiesta que el director asume un papel de líder, estableciendo las correspondientes condiciones de trabajo o ya sea que marca una guía para

que se logren cada una de las metas de la organización, teniéndose en cuenta la flexibilidad del comportamiento del personal. De manera que, se considera esencial que se produzca un contexto que permita que los docentes se desarrollen en escenarios beneficiosos que hagan posible incrementar sus competencias y capacidades mediante un ambiente que provoquen vivencias perdurables y además provechosas. Lo relevante es que un docente también posea un aprendizaje relevante, para que de esta forma descubra conocimientos que puedan ser de utilidad en su labor pedagógica y en un tiempo más adelante, en su labor administrativa.

En tal caso se puede indicar entonces que el ambiente institucional, refiere al escenario en donde confluyen diferentes sujetos para que interactúen, asimismo, gran parte de nuestras conductas diarias, cualidades, habilidades y vivencias son realizadas con cada uno de los colaboradores. En este sentido, según Ramiro (2020), se plantean las siguientes dimensiones del clima institucional. Dimensión 1, identidad institucional, en la cual estimándose el escenario escolar, Ramiro (2020) indica que: es aquel reflejo del individuo el cual toma el compromiso de trabajar y conseguir cada una de las metas a beneficio de la institución, en la cual se puede observar la mencionada persuasión para el trabajo, de la misma manera esta identidad suele considerarse como el único requisito de seguridad como de lealtad de los mismo para que se identifique como tal. Según lo descrito, en el centro educativo, los maestros evidencian mayor cantidad de indicadores de identidad entre los directores y los colaboradores de administración, puesto que, la responsabilidad con los aprendizajes de los alumnos no únicamente se basa en el trabajo en horarios establecidos, sino que más bien suele extenderse por toda la extensión de una forma decidida siendo mucho mayor la inquietud por optimizar las diferentes tácticas del crecimiento de las personas.

Dimensión 2, relaciones interpersonales: Ramiro (2020) manifiesta que desde la perspectiva propuesta, estima que estas vinculaciones interpersonales se determinan por el equipo humano en donde se intercambian datos partiendo de su misma visión, acciones que origina que se consensuó en función a las operaciones que deben lograrse, de tal manera que las vinculaciones, son abiertas, dinámicas y positivas, cuando suelen traducirse con asertividad, en tanto las vinculaciones se quiebran en relación al origen de los problemas de pensamiento u opiniones acerca de las operaciones a llevar a cabo. Otro de los aspectos que suele analizarse en la relación interpersonal se basa en el trato de los sujetos, el valor del respeto sobre las características que se consideran indefectibles, por lo cual se vuelve algo

relevante el brindarse un trato con respeto, puesto que, aquello establece la confianza a diferentes niveles dentro de la institución.

Dimensión 3, trabajo en equipo: Ramiro (2020) asevera que esta dimensión suele caracterizarse por la junta de sujetos los cuales suelen compartir actividades de una forma relacionada con la finalidad de poder lograr cada uno de los compromisos asignados. Refiere además a un grupo, que lleva a cabo de una forma coordinada, que apoya de una forma comprometida, conociendo sus propósitos y ayudan de manera mutua, enfocando cada uno de los esfuerzos hacia un mismo objetivo o ya sea meta. (p. 73)

En los centros educativos, la cooperación hace que la composición de los pensamientos, la sencillez de relacionar pequeños triunfos para que alcance determinadas metas, de igual manera los miembros asumen con gran compromiso actividades relacionadas a sus respectivas capacidades, dentro de las cuales puede observarse la toma de iniciativa de todos los miembros, tomando el mando en las actividades, siendo categorizado como un liderazgo repartido, puesto que, cada uno puedan orientar hacia el propósito.

Dimensión 4, normas de convivencia: En el plan educacional, refiere una sugerencia que se encuentra consignada a optimizar las maneras de interrelaciones de una forma que sean respetadas cada una de las condiciones de los sujetos en la institución, para lo cual se reglamenta y suele concebirse una agrupación de operaciones que establecen los regímenes disciplinarios, tal como reválida tanto los derechos como los deberes de todos los colaboradores. Los niveles de clima institucional negativo, para SINEACE (2018, p. 75) la existencia de un clima negativo se percibe como una manifestación de carencias en el trabajo y en los vínculos en un entorno donde esas tendencias no son adecuadas, lo que tiende a generar falta de compromiso y baja eficacia en las contribuciones. Dicho clima desarrolla una sensación limitada, escasa colaboración y creatividad; existiendo cierta resistencia a los cambios, no prestándose atención a las equivocaciones, excepto para que sean para atenuarlos y se realicen con todas las normas en específico.

Los indicadores son los siguientes: trabajo pausado, comprendiendo a detalles que no se consideran necesarios en cada uno de los niveles, dimisión general al asumirse tanto responsabilidades como compromisos, dimisión a proyectarse opiniones y sugerencias, propensión a que se dificulten los procesos en vez de que se facilite, se resiste a los cambios, no existe mucha ayuda. En cuanto al clima relativo, está basado en cambios que se desarrollan en los seres humanos con relación al escenario del centro laboral en un contexto

en que dichas tendencias no son las apropiadas, fomentando de esta manera una orientación en base a una óptima eficacia y aportes.

Según SINEACE (2018, p. 75), el clima organizacional descrito anteriormente se caracteriza por ser percibido como amenazante e incluso crítico. En este tipo de ambiente, los problemas tienden a ser suprimidos y la comunicación se establece principalmente de manera vertical, con decisiones que se toman sin considerar consultas previas. Los gerentes suelen ser vistos con desagrado y temor, y se les atribuye poca capacidad para generar confianza y empatía. Además, se da una mayor importancia a la productividad diaria en lugar de enfocarse en objetivos a largo plazo, lo que puede generar una visión de corto plazo y dificultar la planificación estratégica.

En este clima organizacional, el rendimiento y el cumplimiento de metas suelen ser motivados por el miedo y las amenazas, generando un ambiente de tensión y estrés. Se tiende a evitar las discrepancias y las opiniones divergentes, lo que incapacita la organización para abordar de manera efectiva los problemas y promover la innovación. La escasez de colaboración y participación en la toma de decisiones puede hacer que los empleados se sientan desvalorizados y desmotivados, lo que afecta negativamente su compromiso y su desempeño en el trabajo. Asimismo, se observa una comunicación unidireccional en la que la información fluye principalmente de los niveles superiores hacia los inferiores, lo que limita la retroalimentación y la generación de ideas desde la base de la organización. Los líderes son percibidos como personas críticas y amenazantes, lo que dificulta la construcción de relaciones basadas en la confianza y la colaboración. Además, se enfatiza la productividad a corto plazo en lugar de considerar el impacto a largo plazo, lo que puede comprometer la calidad y la sostenibilidad de los resultados en la educación si se logra un buen clima laboral.

Para SINEACE (2018, p. 75) el clima organizacional, se pueden observar ciertos indicadores adicionales como la interacción entre los integrantes de la organización no puede ser restringida y mostrar apertura y confianza. Se requiere acción y resultados inmediatos, considerando la importancia de la planificación estratégica y la construcción de una cultura organizacional sólida. En contraste, un clima organizacional positivo se caracteriza por un ambiente donde se fomenta la colaboración, la confianza y la apertura con la participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones, valorando su opinión y reconociendo su importancia. Se establece una comunicación bidireccional que permite la retroalimentación y el intercambio de ideas.

Materiales y métodos

El diseño y tipo de estudio del presente trabajo de investigación estará fundamentado en el enfoque cuantitativo, con el alcance de investigación correlacional y el diseño no experimental. Ante esto, según Hernández et al. (2014), en cualquier investigación, se parte de la identificación de la problemática que afecta a una población particular. y busca la forma de analizarla con el fin de encontrar futuras alternativas de solución. Además, por el diseño de la investigación, se aplicarán encuestas a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Chancaybaños de la Provincia de Santa Cruz, Departamento de Cajamarca.

La población de estudio: de la investigación se han considerado 30 docentes, y por ser un número pequeño, se utilizará la metodología de la población muestral, siendo la muestra de 30 personas.

Los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos: Los **métodos:** Se utilizó el método inductivo de la misma, permitirá identificar en base a la teoría y aplicación de instrumentos, la relación entre el liderazgo directivo el clima institucional. De igual forma, las técnicas a utilizar serán las de gabinete y las de campo, por lo que los instrumentos serían las fichas bibliográficas y las encuestas respectivamente.

La encuesta: según Bernal (2016) señalaron que refiere al proceso mayormente, confiable, conveniente y valido en lo que concierne la recolección de datos (p. 209). Dicha técnica se aplicó para recolectar los datos acerca de la población de la investigación, en donde hizo posible que recojan los datos relevantes para que se realice el informe de dichos hallazgos logrados posteriormente a aplicarse tal técnica.

Los instrumentos, para esta investigación se ha considerado dos cuestionarios como instrumento de recolección de datos, el primero para la variable de liderazgo directivo, que cuenta con cuatro dimensiones, la primera capacidad de gestión con 5 ítems, la dimensión relaciones humanas con 6 ítems, la dimensión comunicación conformada por 6 ítems y, la dimensión motivación con 6 ítems que en su totalidad cuenta con 23 preguntas para obtener la información de la muestra de estudio. Con respecto al cuestionario del clima institucional conformado por 4 dimensiones, la primera integrada 6 preguntas, la dimensión relaciones interpersonales con 6 ítems, la tercera dimensión trabajo en equipo 6 ítems y la última dimensión normas de convivencia con la misma cantidad de preguntas. Los dos cuestionarios fueron escogidos de manera minuciosa como herramientas de recopilación de datos, ya que cuentan con una validez y confiabilidad establecidas. Se diseñaron de manera precisa para

abordar los objetivos de la investigación y recopilar información relevante sobre la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional. Estos instrumentos proporcionaron una base sólida para el análisis y permitieron obtener resultados significativos que contribuirán al avance de este estudio y al conocimiento en el campo del liderazgo educativo (Bernal , 2016).

El plan de procesamiento para analizar datos, en esta investigación, se ha empleado la estadística descriptiva como método principal. Una vez que se ha tabulado la información recolectada, se han utilizado diversos estadísticos descriptivos y frecuencias para presentar los datos de manera organizada en tablas. Estos datos reflejan la cantidad de profesionales que han respondido a cada una de las alternativas propuestas, así como su correspondiente porcentaje. También se llevó a cabo un análisis de correlación entre las variables de liderazgo directivo y clima institucional utilizando el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). Este coeficiente permitió evaluar el grado de relación entre ambas variables, brindando información importante sobre la asociación entre el liderazgo directivo y el clima institucional.

Al realizar este análisis, se busca comprender en mayor profundidad la relación entre estas dos variables fundamentales. El análisis de correlación permitió examinar la presencia y la intensidad de la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, lo que brinda información sobre la importancia de dicha relación. Al utilizar técnicas de estadística descriptiva y análisis de correlación, se busca obtener una comprensión completa y precisa de los datos recopilados en esta investigación. Estas herramientas permiten resumir y presentar los datos de forma concisa y objetiva, brindando una base sólida para el estudio del liderazgo directivo y su influencia en el clima institucional. Por ello, se ha utilizado la estadística descriptiva para presentar los datos recolectados, y se ha llevado a cabo se realizó un análisis de correlación empleando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Estas técnicas nos ayudarán a comprender la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, y proporcionarán una visión más completa de los resultados obtenidos en esta investigación.

Resultados y discusión

Análisis de resultados

En la siguiente sección, se examinarán los resultados conseguidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, que se centran en torno a las variables: liderazgo directivo y clima institucional. Como primer aspecto, se considerarán los resultados obtenidos del instrumento de la variable de liderazgo directivo.

Tabla 1

Gestión administrativa efectiva: planeación, dirección y control

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	6	15%
Casi nunca	13	33%
A veces	3	8%
Casi siempre	11	28%
Siempre	7	18%
Total	40	100%

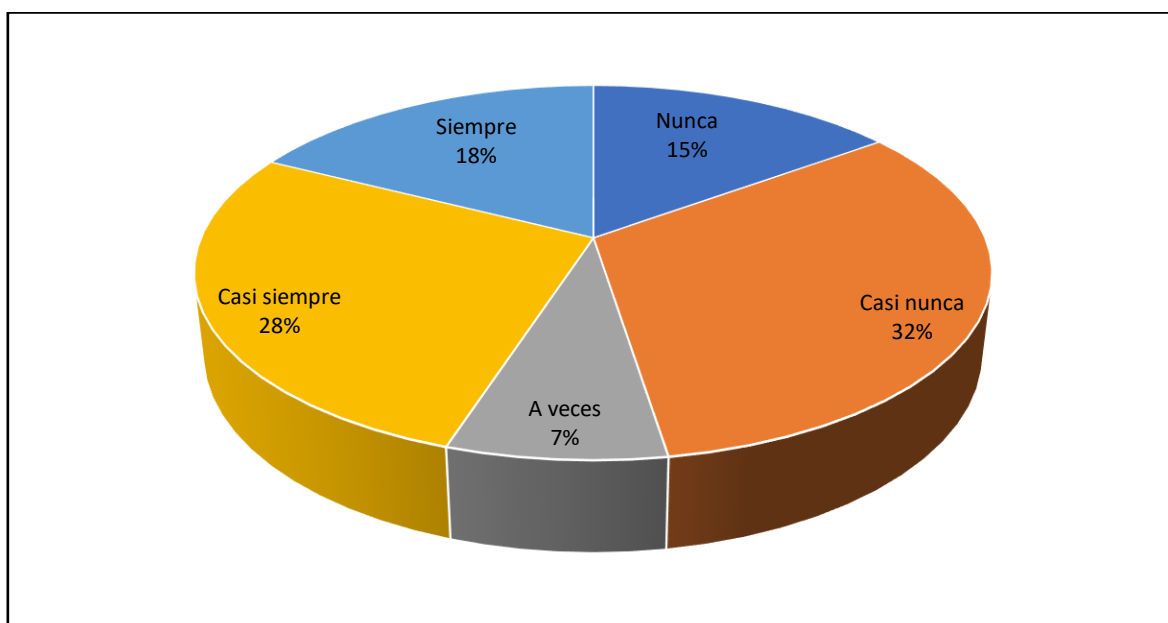


Figura 1: *Gestión administrativa efectiva: planeación, dirección y control.*

De acuerdo a la figura presentada, se infiere que la gran parte de los docentes, un 33%, consideran que casi nunca, el director, tiene la capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control.

Es necesario, que todo directivo, tenga la capacidad para gestionar, la parte administrativa de las distintas áreas puesto que la organización administrativa, es la columna vertebral del buen desempeño del docente y del estudiante.

Tabla 2
Misión y visión de la institución

	Frecuencia	%
Nunca	10	25%
Casi nunca	11	28%
A veces	9	23%
Casi siempre	7	18%
Siempre	3	8%
Total	40	100%

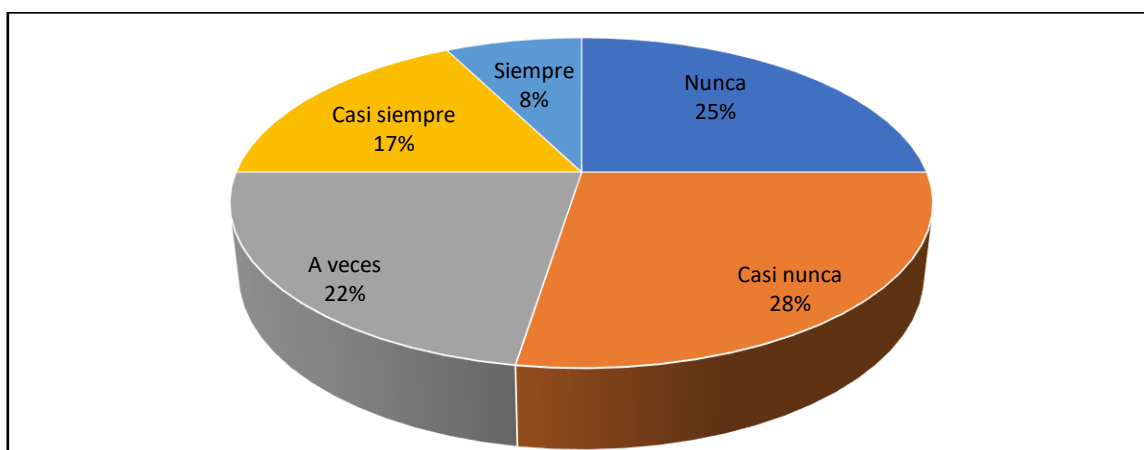


Figura 2: *Misión y visión de la institución.*

La figura 2 muestra que el 17% consideran que la institución cuenta con una misión visión adecuada, en cuanto al 53% consideran que no y el 22% considerando que a veces si cuenta con una misión y visión en la institución

Es de suma importancia que la entidad educativa cuente con una misión y visión bien definida esto ayuda a comunicar los propósitos y objetivos de una organización y la forma en la que los va a lograr.

Tabla 3
Liderazgo audaz del gerente educativo

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	9	23%
A veces	6	15%
Casi siempre	11	28%
Siempre	7	18%
Total	40	100%

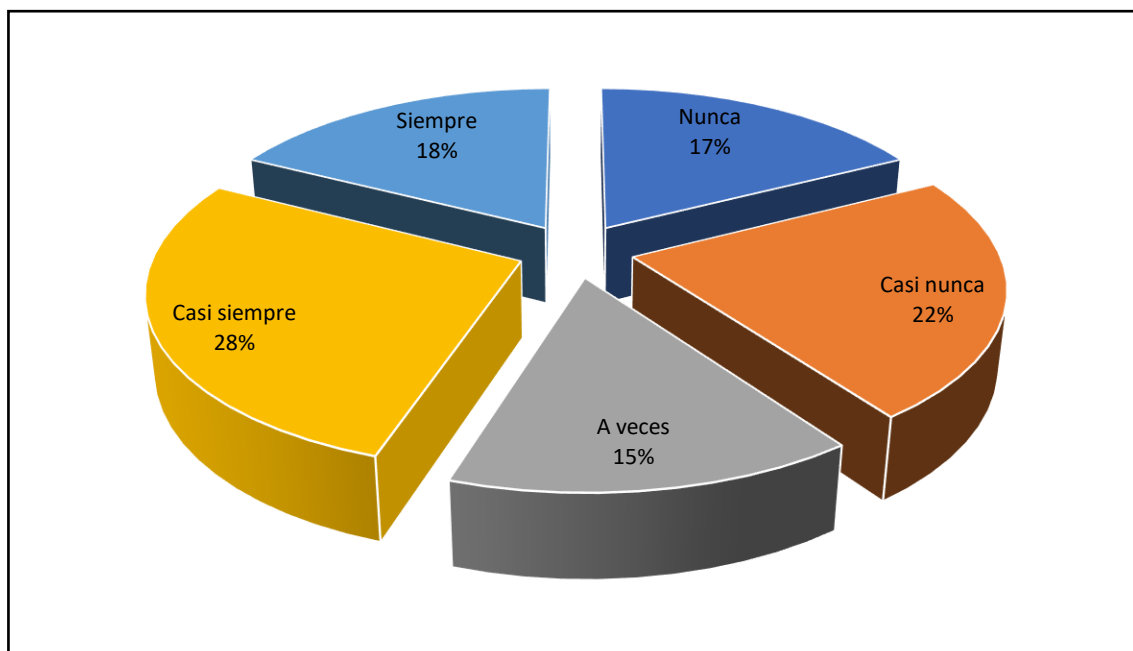


Figura 3: *Liderazgo audaz del gerente educativo.*

La figura 3 muestra que un 46% argumenta que siempre el gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia, el 15% argumenta que a veces y en cuanto al 39% argumentaron que nunca.

Resulta de gran importancia para la empresa contar con un líder que asuma responsabilidad por cada decisión que toma en nombre de la organización, y que posea valentía, ya que esto inspira y motiva al equipo humano a enfrentar nuevos desafíos y alcanzar resultados.

Tabla 4
Correcta asignación de responsabilidades

	Frecuencia	%
Nunca	5	13%
Casi nunca	7	18%
A veces	10	25%
Casi siempre	9	23%
Siempre	9	23%
Total	40	100%

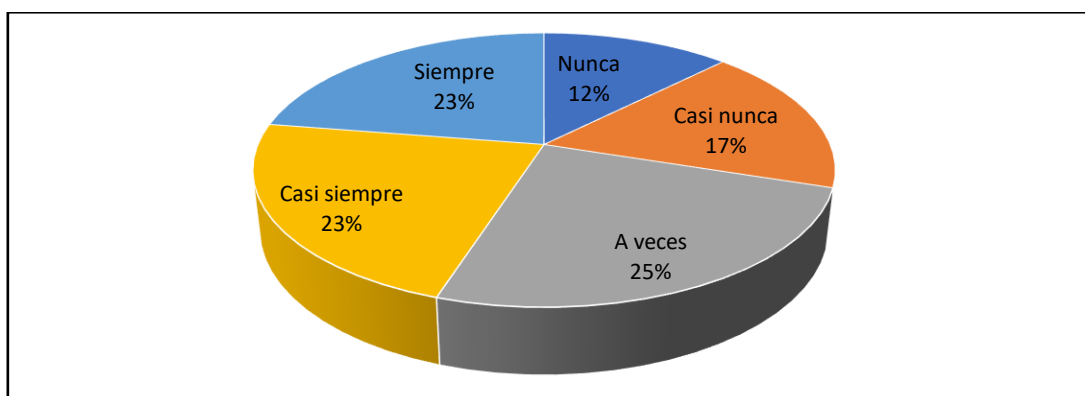


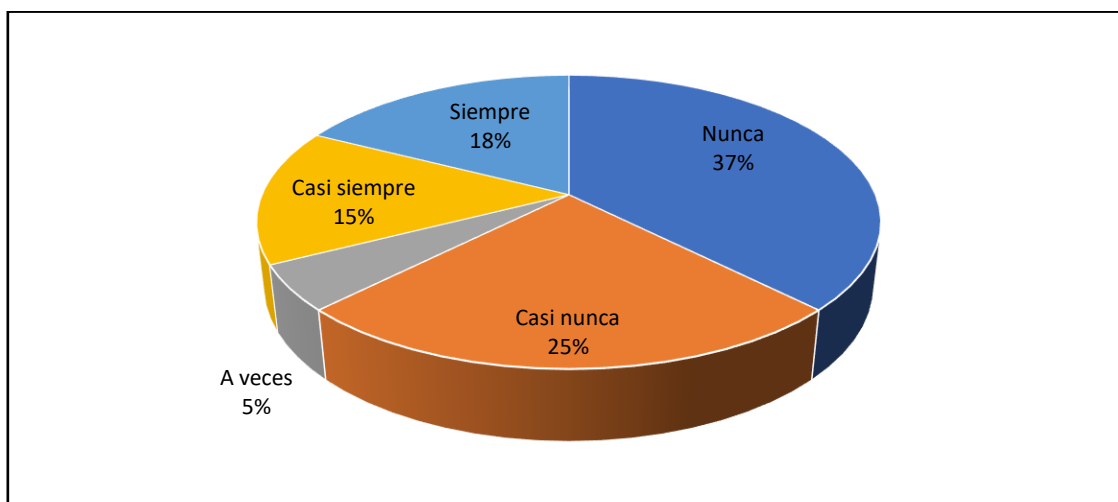
Figura 4. *Correcta asignación de responsabilidades*

En la figura 4 se observa que el 46% argumenta que siempre se asignan responsabilidades en la institución de forma adecuada, el 25% argumenta que solo a veces, y en cuanto al 29% argumentan que nunca se asignan las responsabilidades de forma adecuada.

Es importante delegar las funciones a quienes tienen conocimiento de lo que realizan y de manera equitativa, es primordial que el equipo de trabajo sepa quien tiene que hacer cuál y en qué momento. Esta visibilidad de las tareas le permitirá saber qué tareas sigue, cual la antecede, y quienes son los responsables de cada una de ellas.

Tabla 5***Comunicación institucional responsable y oportuna***

	Frecuencia	%
Nunca	15	38%
Casi nunca	10	25%
A veces	2	5%
Casi siempre	6	15%
Siempre	7	18%
Total	40	100%

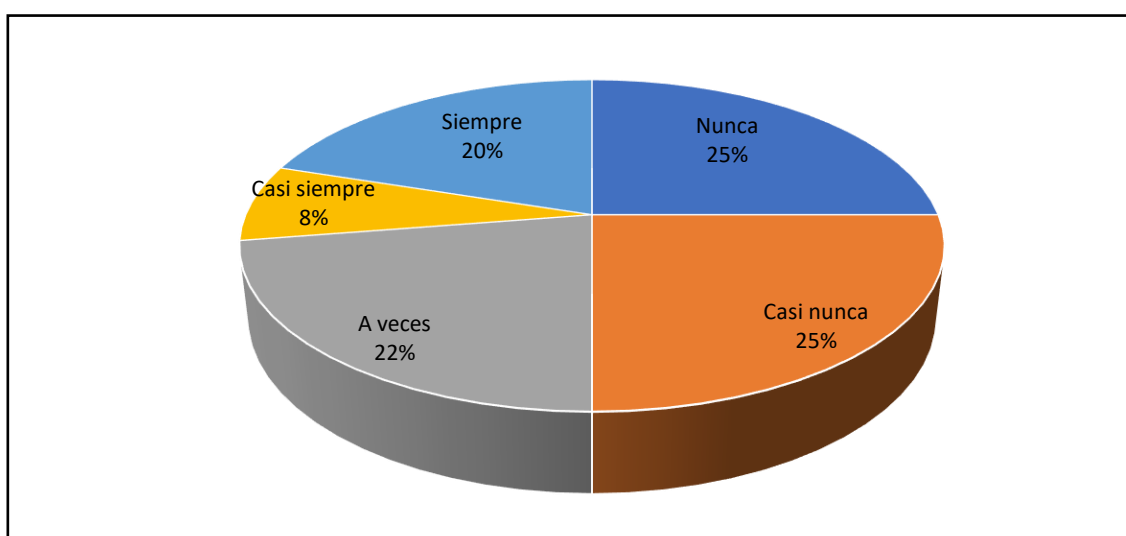
**Figura 5:** Comunicación institucional responsable y oportuna

En la figura 5 se observa que el 33% argumenta que la institución si proporciona una comunicación responsable, oportuna y veraz, en cuanto al 5% solo a veces y mientras tanto el 62% argumenta que en la institución nunca ha existido una comunicación responsable, oportuna, conveniente y veraz.

La comunicación desempeña un papel fundamental en cualquier organización o institución, ya que facilita el establecer estrategias mejorar la comunicación efectiva, lo que promueve una mayor productividad interna, siempre y cuando se base en la veracidad de la información.

Tabla 6***Rol del director en el respeto del marco legal***

	Frecuencia	%
Nunca	10	25%
Casi nunca	10	25%
A veces	9	23%
Casi siempre	3	8%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

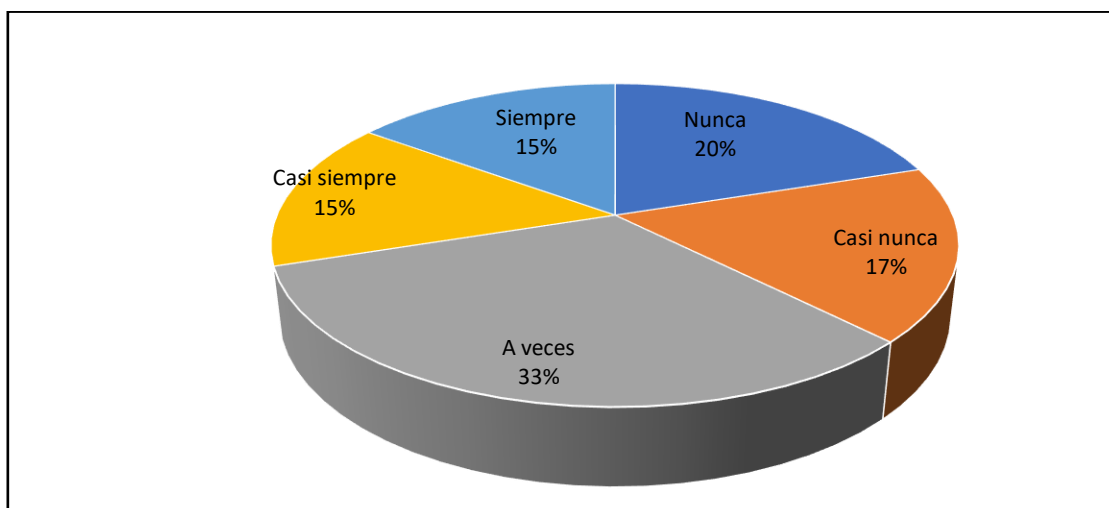
**Figura 6:** Rol del director en el respeto del marco legal

En la figura 6 se muestra que el 28% argumenta que el gerente educativo siempre incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal, el 22% argumenta que solo pasa a veces, mientras que el 50% aumenta que el gerente no incentiva el respeto ni los derechos del personal.

Es importante consolidar espacios de justicia y libertad, para eso se debe garantizar el respeto a los derechos laborales, saber valorar y entender al personal, para así tener un mejor desempeño de su parte.

Tabla 7***Apoyo del director educativo al personal***

	Frecuencia	%
Nunca	8	20%
Casi nunca	7	18%
A veces	13	33%
Casi siempre	6	15%
Siempre	6	15%
Total	40	100%

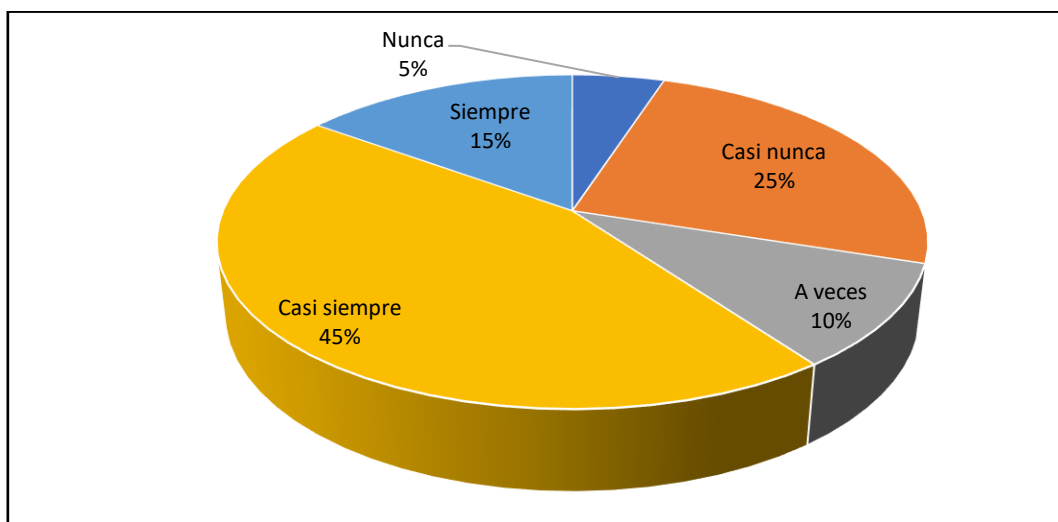
**Figura 7 :** Apoyo del director educativo al personal

En la figura 7 se observa que el 30% de los participantes indica que el liderazgo del director educativo siempre muestra consideración adecuada hacia el personal en momentos difíciles, mientras que el 33% lo señala solo en ocasiones, y el 37% considera que el gerente nunca brinda la debida consideración al personal en tales circunstancias emocionales.

El saber entender a los trabajadores en situaciones inesperadas también es ser un buen líder, el comprender y tener empatía por los demás.

Tabla 8***Promoción de la consideración del personal en momentos difíciles.***

	Frecuencia	%
Nunca	2	5%
Casi nunca	10	25%
A veces	4	10%
Casi siempre	18	45%
Siempre	6	15%
Total	40	100%

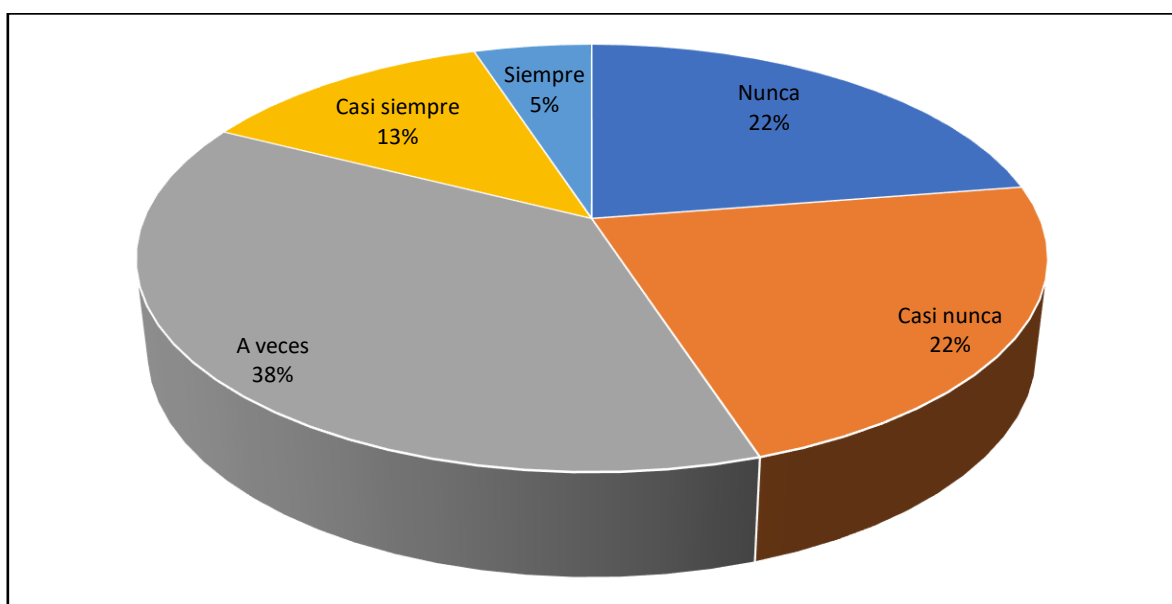
**Figura 8:** Promoción de la consideración del personal en momentos difíciles.

Según los resultados de la figura, la mayoría de los encuestados (60%) afirma que el gerente educativo muestra consideración hacia el personal cuando enfrentan limitaciones o recursos inadecuados. Un 10% indica que esto ocurre a veces, mientras que un 30% considera que el gerente nunca muestra consideración en estas situaciones.

Es importante la consideración que puedan tener los directivos hacia los trabajadores, el ser empáticos y saber entender los hechos inesperados, hace que ellos se sientan entendidos y a gustos.

Tabla 9***Rol del director frente a la prevención de injusticias y maltratos***

	Frecuencia	%
Nunca	9	23%
Casi nunca	9	23%
A veces	15	38%
Casi siempre	5	13%
Siempre	2	5%
Total	40	100%

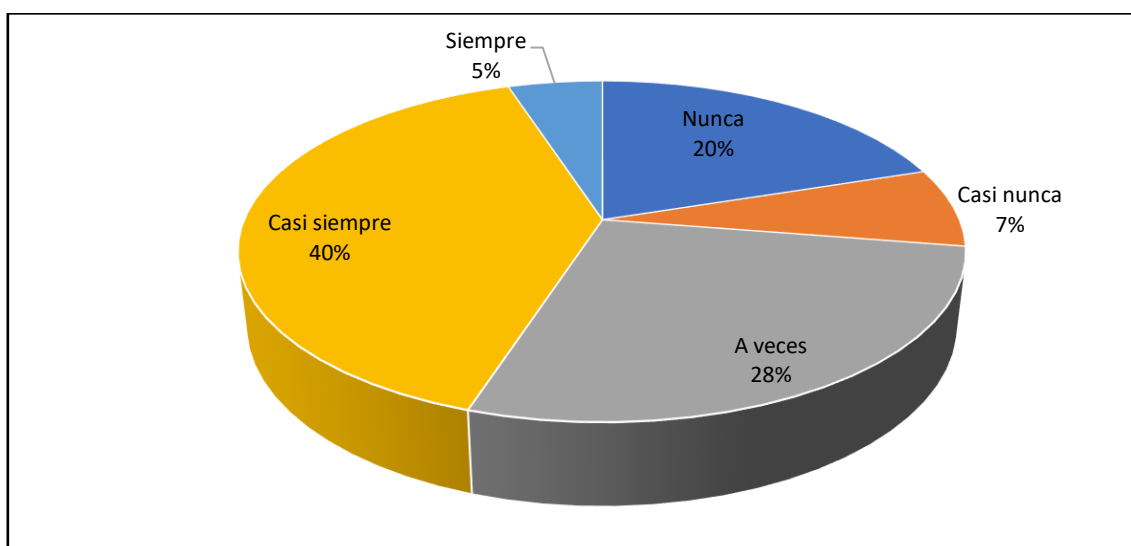
**Figura 9:** Rol del director frente a la prevención de injusticias y maltratos.

Según se muestra en la figura, el 18% de las personas afirma que el director educativo siempre se esfuerza por prevenir situaciones de injusticia o maltrato hacia el personal. Un 38% indica que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 44% argumenta que el director no evita situaciones de injusticia o maltrato hacia el personal.

Es importante que el gerente aporte con el cargo que sostiene a quienes necesitan apoyo, las injusticias laborales se ven todo el tiempo, y es coordinar evitarlas para que los trabajadores tengan un buen ambiente laboral.

Tabla 10***Promoción de la convivencia con acuerdos por parte del director***

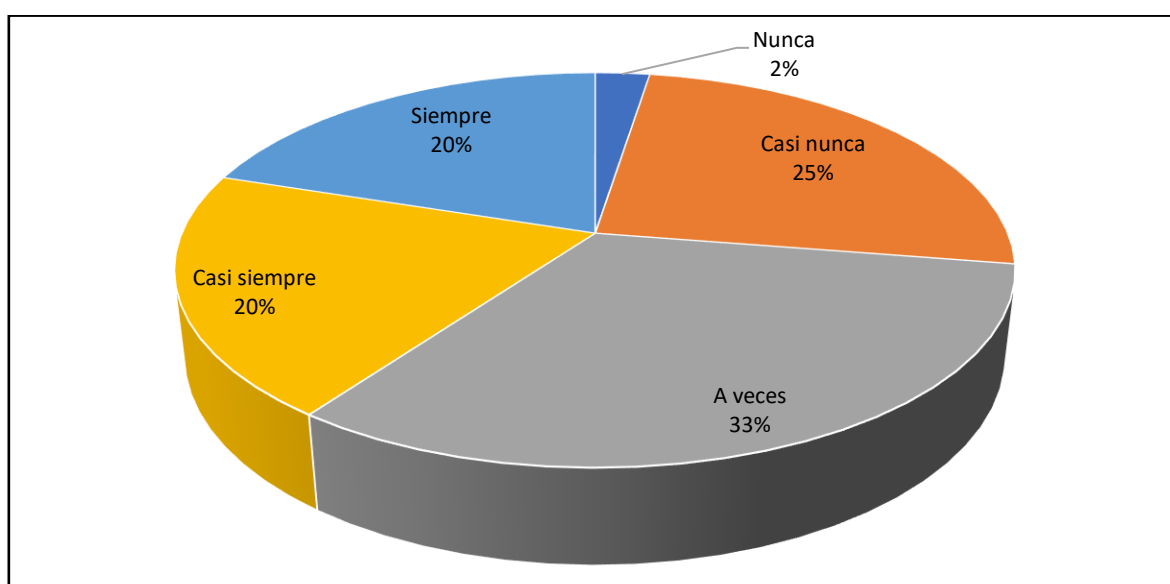
	Frecuencia	%
Nunca	8	20%
Casi nunca	3	8%
A veces	11	28%
Casi siempre	16	40%
Siempre	2	5%
Total	40	100%

**Figura 10:** *Promoción de la convivencia con acuerdos por parte del director*

Como se puede observar en la figura el 45% argumenta que el director sí promueve una convivencia con acuerdos, el 23% solo a veces, mientras que el 27% argumenta que el director nunca promueve una convivencia explícita e implícitos.

Tabla 11***Buen clima organizacional en la institución educativa***

	Frecuencia	%
Nunca	1	3%
Casi nunca	10	25%
A veces	13	33%
Casi siempre	8	20%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

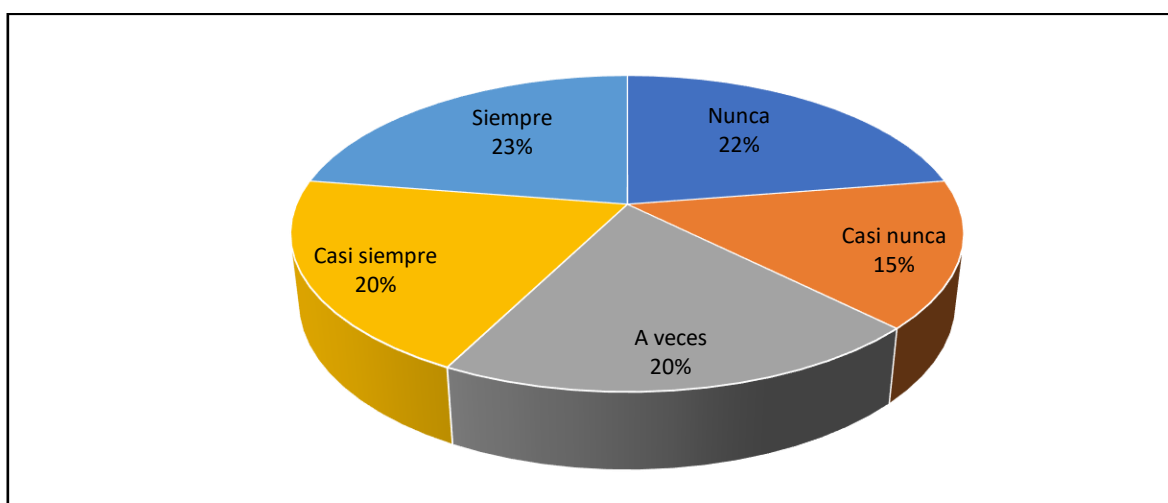
**Figura 11:** Buen clima organizacional en la institución educativa

Según los datos de la figura, se evidencia que hay una presencia constante de un clima organizacional favorable en la institución educativa para el 40% de los participantes. Sin embargo, para el 33% el clima organizacional solo se experimenta en ocasiones, mientras que el 54% señala que casi nunca se percibe un buen clima en la institución educativa.

Es importante mantener un cómodo y buen clima organizacional ya que este aumenta el rendimiento de la institución, además de fomentar el liderazgo positivo y la igualdad de oportunidades para los docentes, así mismo también desarrollan autonomía.

Tabla 12***Liderazgo gerencial flexible y colaborativo***

	Frecuencia	%
Nunca	9	23%
Casi nunca	6	15%
A veces	8	20%
Casi siempre	8	20%
Siempre	9	23%
Total	40	100%

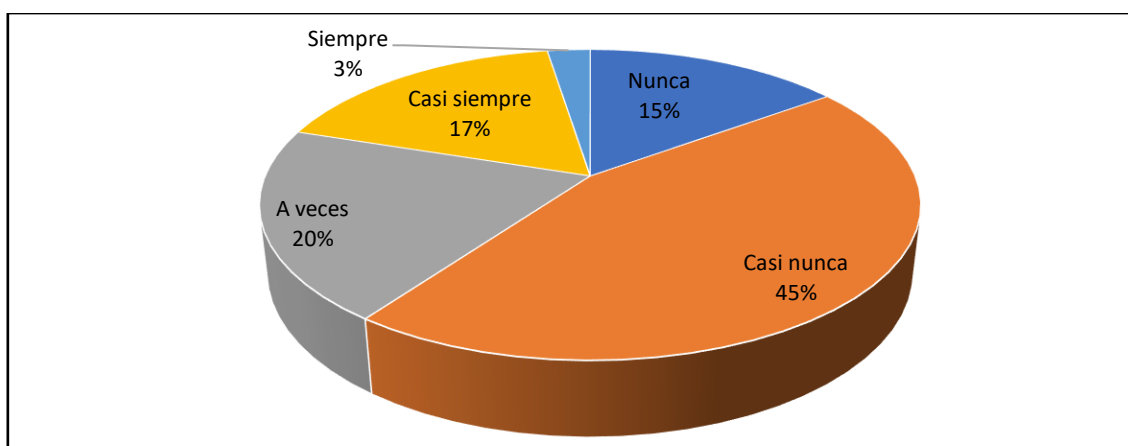
**Figura 12:** Liderazgo gerencial flexible y colaborativo

De acuerdo con la figura, el 43% de las personas sostiene que el liderazgo gerencial promueve activamente la dinámica grupal e interpersonal sin rigidez en las jerarquías. Un 20% indica que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 37% argumenta que el liderazgo no fomenta la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de las jerarquías.

La dinámica grupal es importante tanto para la institución como para los docentes, esto ayudará a un mejor desempeño y desarrollar un mejor ambiente laboral. Los gerentes deben dialogar y relacionarse con sus docentes en estas dinámicas, creando un lazo de identificación de parte de los docentes hacia la institución

Tabla 13***El rol directivo en la comunicación integral***

	Frecuencia	%
Nunca	6	15%
Casi nunca	18	45%
A veces	8	20%
Casi siempre	7	18%
Siempre	1	3%
Total	40	100%

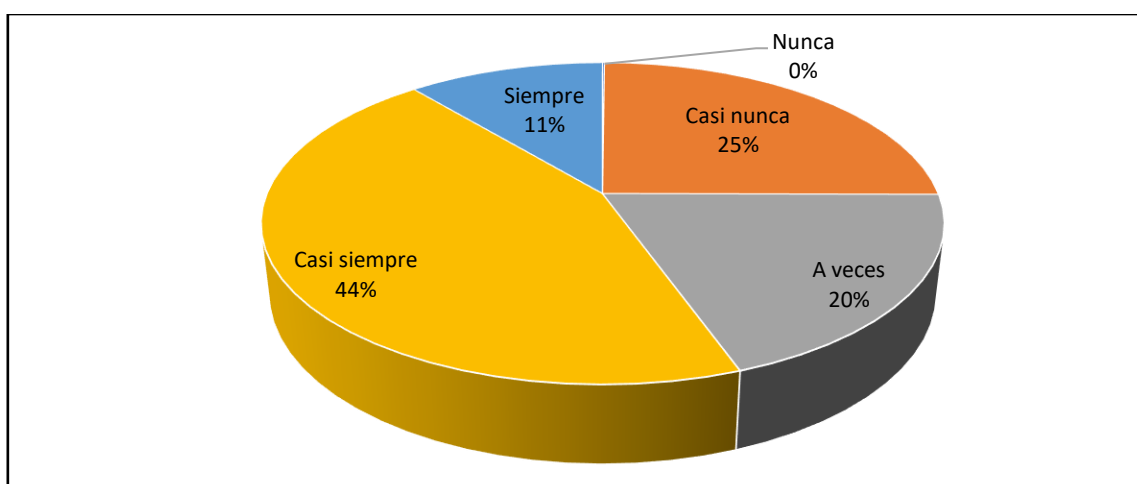
**Figura 13:** El rol directivo en la comunicación integral

Según se aprecia en la figura 13, el 21% de los encuestados afirmaron que el gerente educativo posee la capacidad de fomentar una comunicación integral adecuada en todas las direcciones, tanto vertical como horizontal, de ida y vuelta. En contraste, el 20% de los encuestados indicó que la capacidad del gerente para fomentar una comunicación holística en todas las direcciones, tanto vertical como horizontal, ocurre solo en ocasiones. Por otro lado, el 60% argumentó que el gerente carece de dicha capacidad, lo que impide una comunicación efectiva en todas las direcciones, sin importar si es ascendente, descendente o lateral.

Es importante que el gerente tenga conocimiento de mantener y mejorar la comunicación holística, ya que contribuye a la construcción de un todo y no puede obviar ningún componente.

Tabla 14***Gestión de la información para un mejor desempeño laboral***

	Frecuencia	%
Nunca	4	10%
Casi nunca	9	22.5
A veces	7	17.5
Casi siempre	16	40.0
Siempre	4	10.0
Total	40	100.0

**Figura 14:** Gestión de la información para un mejor desempeño laboral.

Según se puede apreciar en el gráfico, el 55% de los encuestados sostiene que el liderazgo directivo cuenta con la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla y distribuirla de manera adecuada, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de todos los involucrados. Por otro lado, el 20% opina que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 45% argumenta que los directivos carecen de la capacidad mencionada para lograr que todos realicen un mejor trabajo.

La capacidad y las habilidades gerenciales son de suma importancia para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia en una empresa. Quienes asumen este cargo deben ser personas altamente calificadas que puedan representar a la empresa y cumplir con los objetivos de la organización.

Tabla 15***Promoción de la comunicación interpersonal para la motivación y las relaciones armoniosas***

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	9	23%
A veces	7	18%
Casi siempre	7	18%
Siempre	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

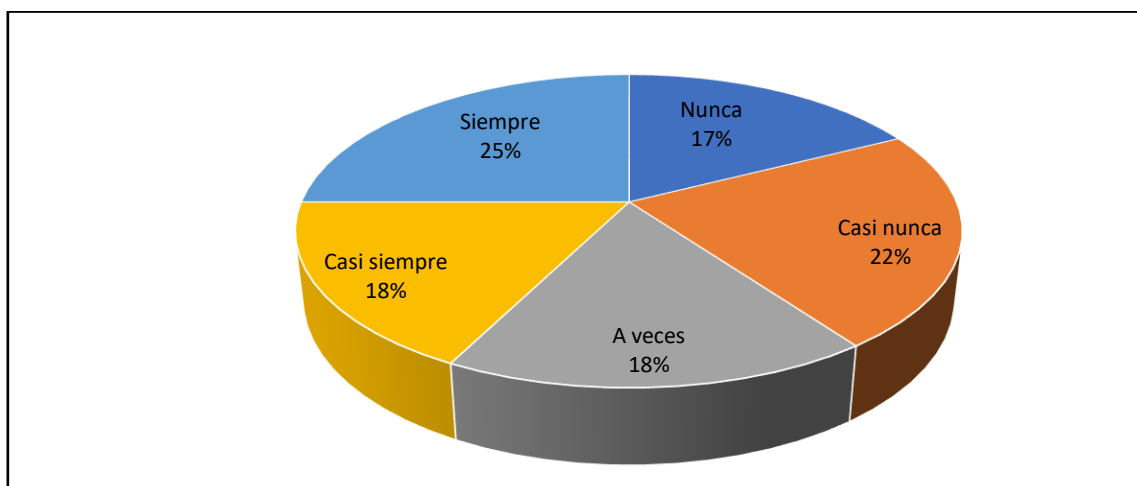
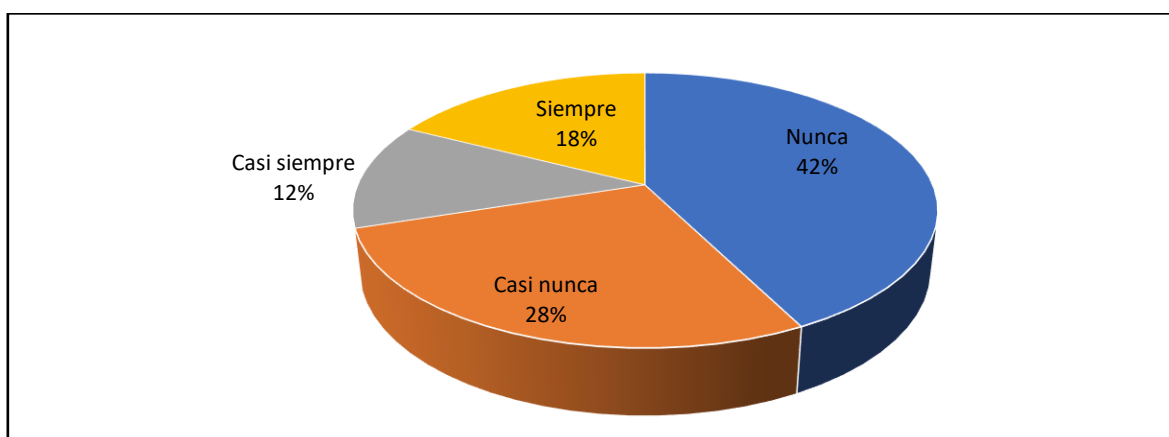


Figura 15: Promoción de la comunicación interpersonal para la motivación y las relaciones armoniosas Según el gráfico 15, el 43% de los encuestados sostiene que los directivos poseen la capacidad de promover el contacto personal, donde se genera motivación, un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas. Por otro lado, el 18% opina que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 39% argumenta que los directivos carecen de dicha capacidad para propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación y se originan un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas.

La motivación hacia los docentes es primordial para un buen desempeño, los directivos tienen que mantener la motivación y reconocimiento para el bienestar de la institución y de los docentes.

Tabla 16***Reconocimiento laboral promovido por el director***

	Frecuencia	%
Nunca	17	43%
Casi nunca	11	28%
Casi siempre	5	13%
Siempre	7	18%
Total	40	100%

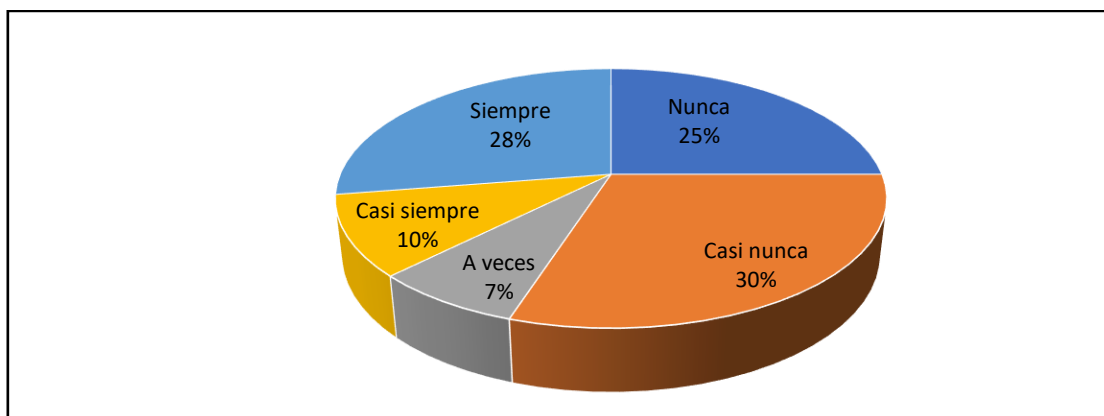
**Figura 16:** *Reconocimiento laboral promovido por el director*

De acuerdo con los datos mostrados en la figura 16, el 30% de los encuestados afirma que el director siempre tiene la capacidad de brindar reconocimiento al personal a través de gestos como una carta de felicitación, una resolución o un diploma. Por otro lado, el 70% argumenta que el liderazgo del director carece de la capacidad para generar dicho reconocimiento al personal. Esto incluye la falta de cartas de felicitación, resoluciones, diplomas, entre otros gestos de reconocimiento.

El reconocimiento de parte del líder ayuda al docente a ver la institución los valora a ellos y a sus contribuciones al éxito de su equipo y de la institución en general. Esto es particularmente clave para que cualquier organización crezca.

Tabla 17***El director reconoce el trabajo del personal***

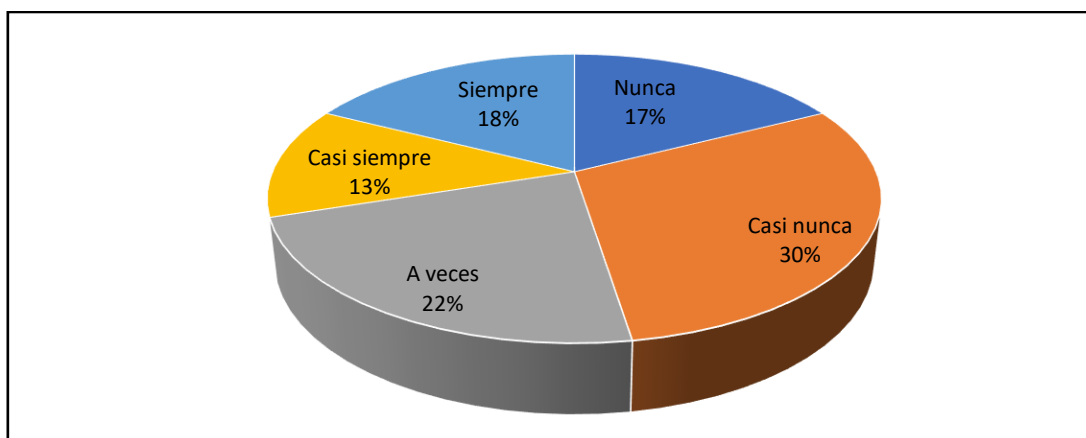
	Frecuencia	%
Nunca	10	25%
Casi nunca	12	30%
A veces	3	8%
Casi siempre	4	10%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

**Figura 17:** Felicitar y motivar al personal: reconocimiento del director educativo

La figura muestra que el 38% de los participantes indicaron que el reconocimiento del gerente educativo se da en forma de felicitación verbal, utilizando una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado. El 7% mencionó que esto ocurre solo a veces, mientras que el 55% señaló que el gerente nunca les brinda este tipo de reconocimiento a través de felicitaciones verbales y palabras de motivación por un trabajo bien hecho.

Tabla 18***Motivación a través de incentivos y reconocimientos del director***

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	12	30%
A veces	9	23%
Casi siempre	5	13%
Siempre	7	18%
Total	40	100%

**Figura 18:** Motivación a través de incentivos y reconocimientos del director

En la figura 18, el 31% sostiene que el liderazgo gerencial puede fomentar la motivación hacia un buen desempeño mediante incentivos como recompensas, promociones y reconocimiento público. Por otro lado, el 22% opina que esto solo ocurre en algunas ocasiones, mientras que el 37% argumenta que el liderazgo gerencial carece de la capacidad de ofrecer incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos y reconocimiento público para impulsar el buen desempeño.

Es importante reconocer el arduo trabajo de los docentes, el reconocimiento o los ascensos son necesarios en toda institución, ya que incentivan a los demás a seguir desempeñando un buen trabajo y cargo laboral.

Tabla 19

Promoción de la autorrealización del personal docente para alcanzar los objetivos institucionales

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	11	28%
A veces	8	20%
Casi siempre	5	13%
Siempre	9	23%
Total	40	100%

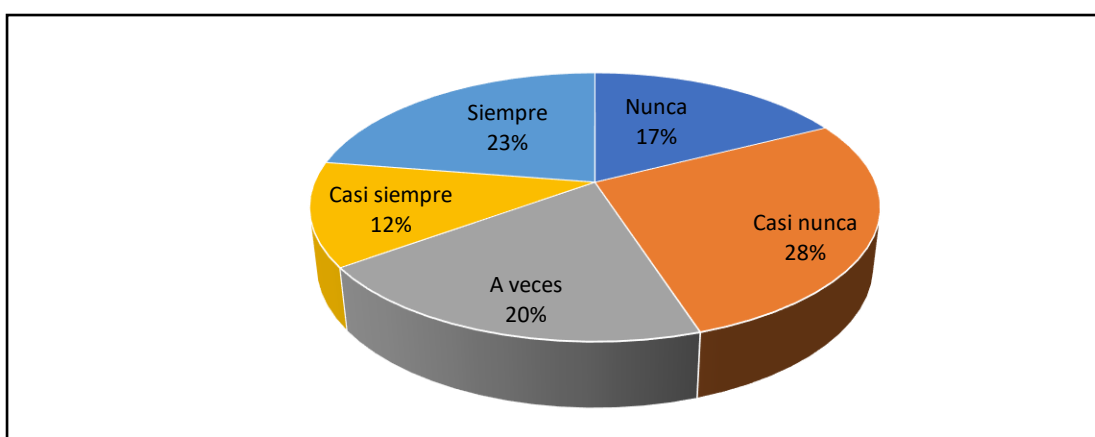
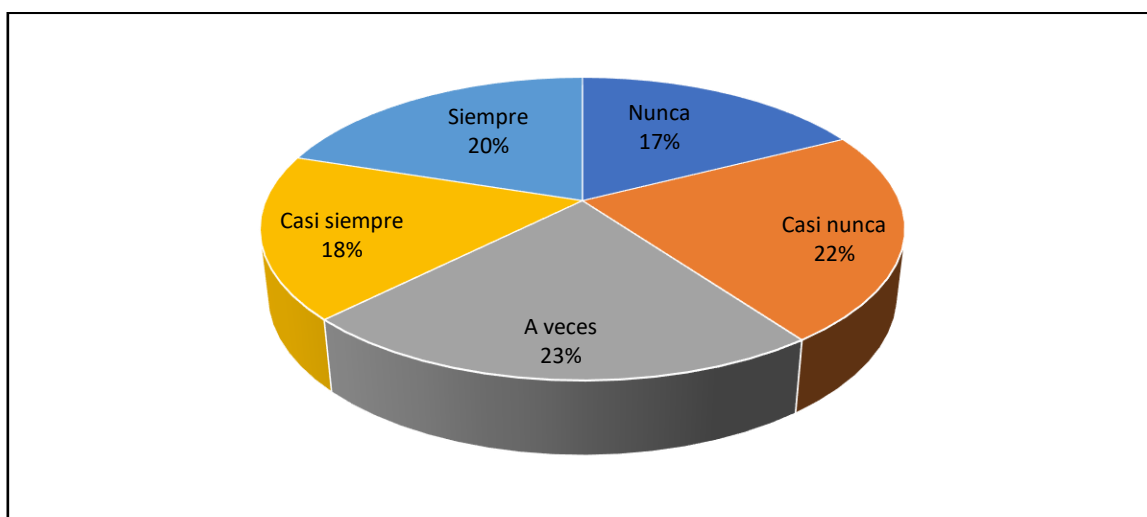


Figura 19: *Promoción de la autorrealización del personal docente para alcanzar los objetivos institucionales*

En la figura 19, el 12% afirma que el gerente educativo siempre fomenta la autorrealización del personal docente, ya que al lograr sus metas individuales también contribuirán a alcanzar los objetivos de la institución. Por otro lado, el 20% opina que esto ocurre en ocasiones, mientras que el 47% argumenta que el gerente no promueve la autorrealización del personal docente, ya que no existe una correlación entre el logro de sus metas individuales y los objetivos institucionales. Por medio de la autorrealización los individuos exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere.

Tabla 20***Importancia de la responsabilidad individual y la autorrealización.***

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	9	23%
A veces	9	23%
Casi siempre	7	18%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

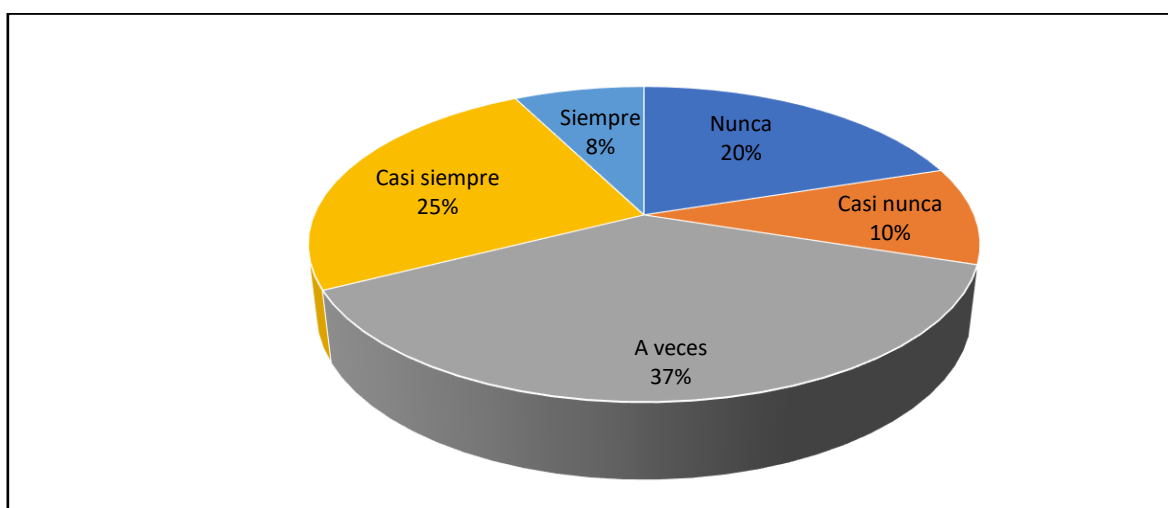
**Figura 20:** Importancia de la responsabilidad individual y la autorrealización.

De acuerdo con la figura 20, el 28% sostiene que el gerente siempre prioriza la responsabilidad individual y la capacidad de autorrealización de cada persona, mientras que el 23% afirma que esto ocurre solo en algunas ocasiones. Por otro lado, el 39% argumenta que el gerente no le da mayor importancia a la responsabilidad individual y a la capacidad de autorrealización.

Es fundamental confiar en la capacidad y conocimientos de cada docente, ya que además ellos comparten un propósito común, están dispuestos a asumir riesgos, fomentan el pensamiento creativo, se apoyan mutuamente y mantienen una comunicación abierta y sincera.

Tabla 21***Generación de credibilidad, confianza y seguridad por parte del director***

	Frecuencia	%
Nunca	8	20%
Casi nunca	4	10%
A veces	15	38%
Casi siempre	10	25%
Siempre	3	8%
Total	40	100%

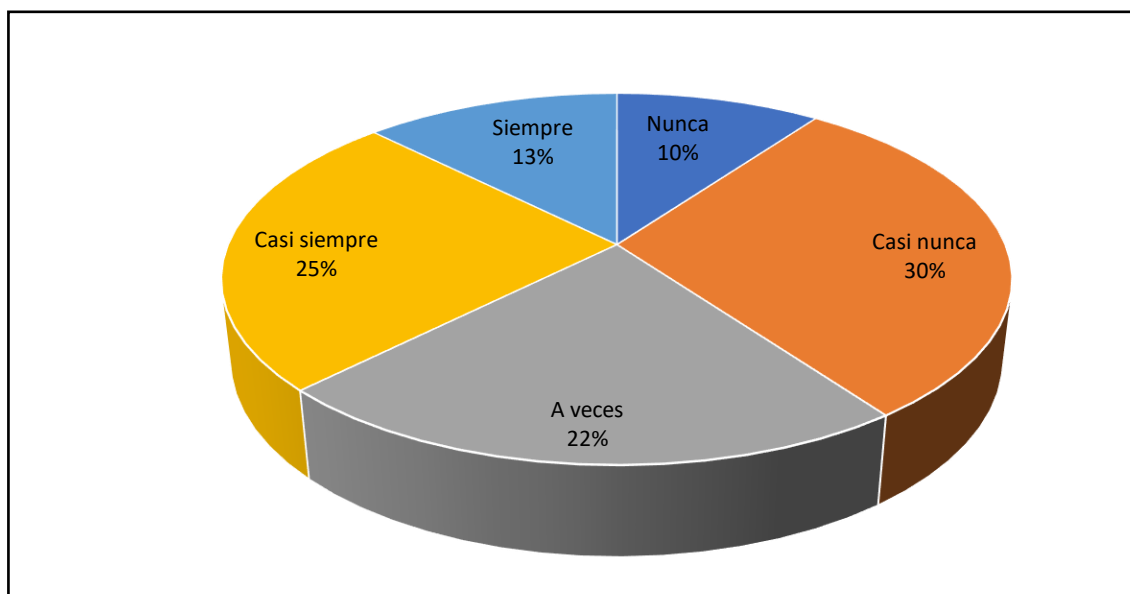
**Figura 21:** *Generación de credibilidad, confianza y seguridad por parte del director*

En la figura se aprecia que, el 33% sostiene que el director siempre cuenta con la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmitir seguridad. Por otro lado, el 37% opina que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 30% argumenta que el director carece de la capacidad de generar confianza, entusiasmo y transmitir seguridad.

Un buen líder tiene que tener la capacidad de generar confianza, además de animar e incentivar a sus trabajadores

Tabla 22***Formación oportuna del Comité de Gestión de Recursos Propios por parte del director***

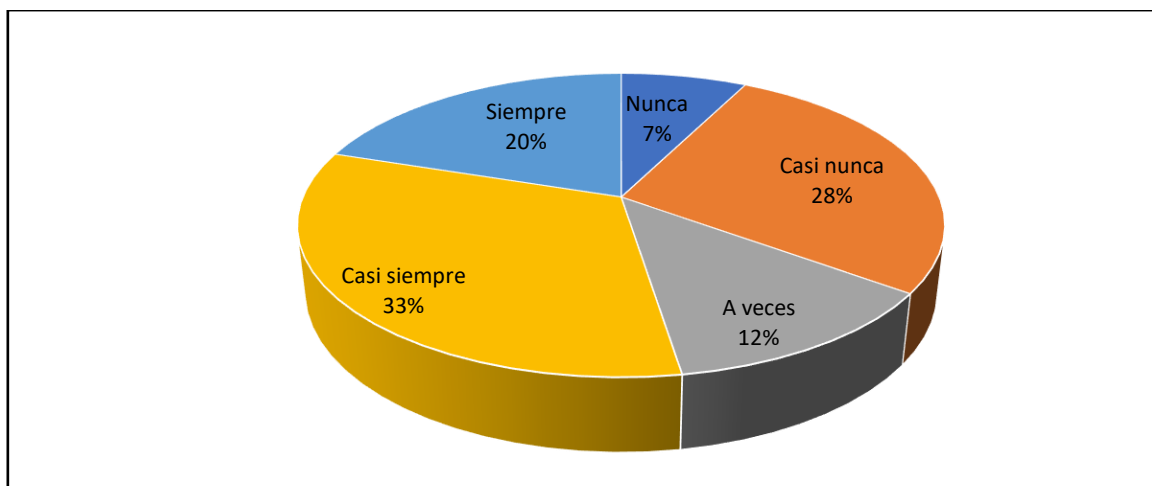
	Frecuencia	%
Nunca	4	10%
Casi nunca	12	30%
A veces	9	23%
Casi siempre	10	25%
Siempre	5	13%
Total	40	100%

**Figura 22:** *Formación oportuna del Comité de Gestión de Recursos Propios por parte del director*

Según la figura, el 38% afirma que el gerente siempre forma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios. Por otro lado, el 22% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 40% argumenta que el gerente nunca conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios.

Tabla 23*Transparencia en la gestión de recursos económicos y de enseres*

	Frecuencia	%
Nunca	3	8%
Casi nunca	11	28%
A veces	5	13%
Casi siempre	13	33%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.**Figura 23:** Transparencia en la gestión de recursos económicos y de enseres informada al CONEI

En la figura 23, el 55% argumenta que el gerente siempre informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI, el 12% solo a veces, mientras que el 35% argumenta que no informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI.

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 24

Participación activa en actividades extracurriculares

	Frecuencia	%
Nunca	7	18%
Casi nunca	11	28%
A veces	10	25%
Casi siempre	7	18%
Siempre	5	13%
Total	40	100%

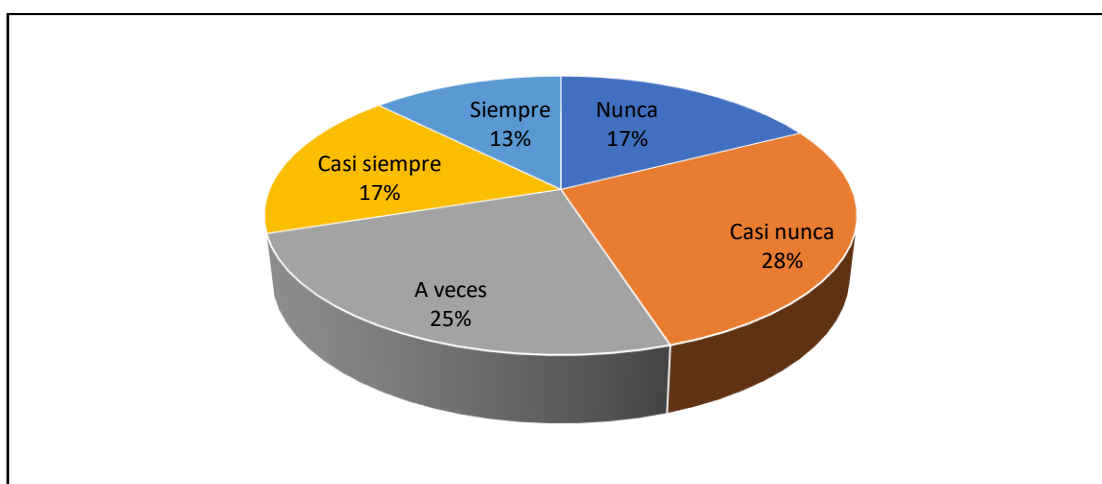


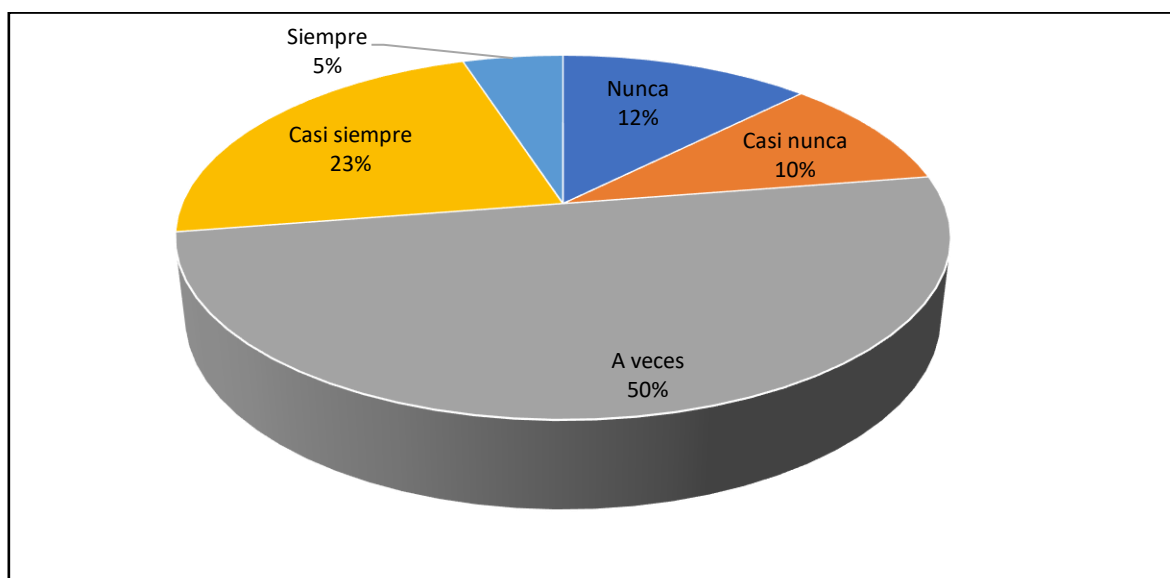
Figura 24: Participación activa en actividades extracurriculares

Según la figura, el 30% de las personas encuestadas se siente identificado y participa en todas las actividades extracurriculares que se programan. Por otro lado, el 25% afirma que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 45% argumenta que no se identifican y participan en todas las actividades extracurriculares.

La identificación con el trabajo convierte a los profesionales en emprendedores internos, que hacen suyos los objetivos de la compañía y hacen propuestas de mejora que les convierten en personas imprescindibles para la buena marcha de la empresa en la que trabajan. El participar en las actividades generará una mejor relación con todos los trabajadores.

Tabla 25***Compromiso con la labor académica***

	Frecuencia	%
Nunca	5	13%
Casi nunca	4	10%
A veces	20	50%
Casi siempre	9	23%
Siempre	2	5%
Total	40	100%

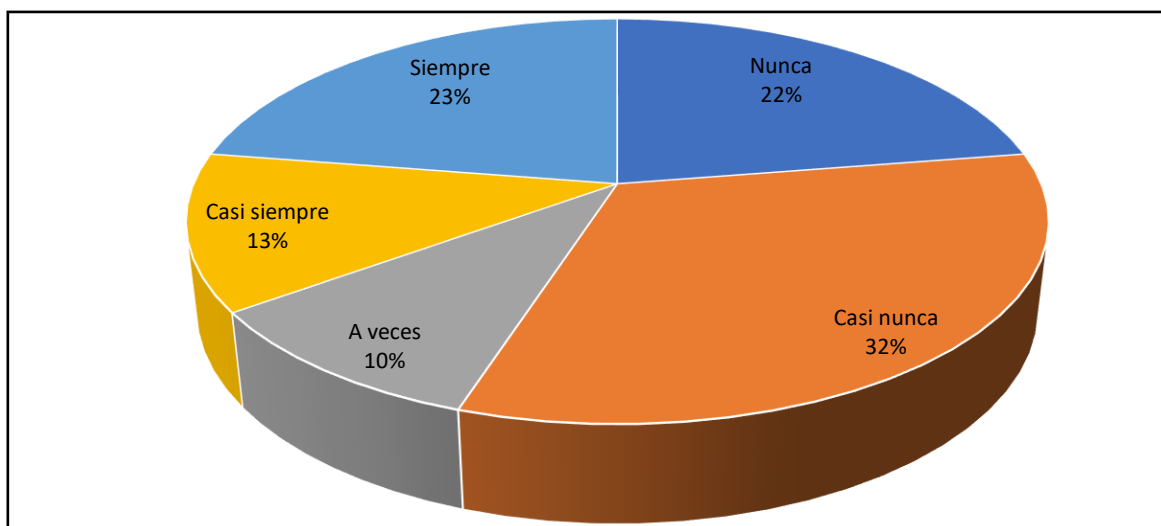
**Figura 25:** *Compromiso con la labor académica*

Según se puede observar en la figura 25, el 28% sostiene que siempre se siente comprometido con la labor académica realizada en la institución. Por otro lado, el 50% afirma que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 22% argumenta que no se siente comprometido con la labor académica realizada en la institución.

El compromiso laboral es un elemento que impulsa a los empleados a involucrarse tanto en su trabajo como en los objetivos y valores de la empresa. Un empleado comprometido es aquel que experimenta pasión por lo que hace, lo que se refleja en su dedicación y esfuerzo adicional al realizar sus tareas.

Tabla 26***Satisfacción por la labor docente***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	23%
Casi nunca	13	33%
A veces	4	10%
Casi siempre	5	13%
Siempre	9	23%
Total	40	100%

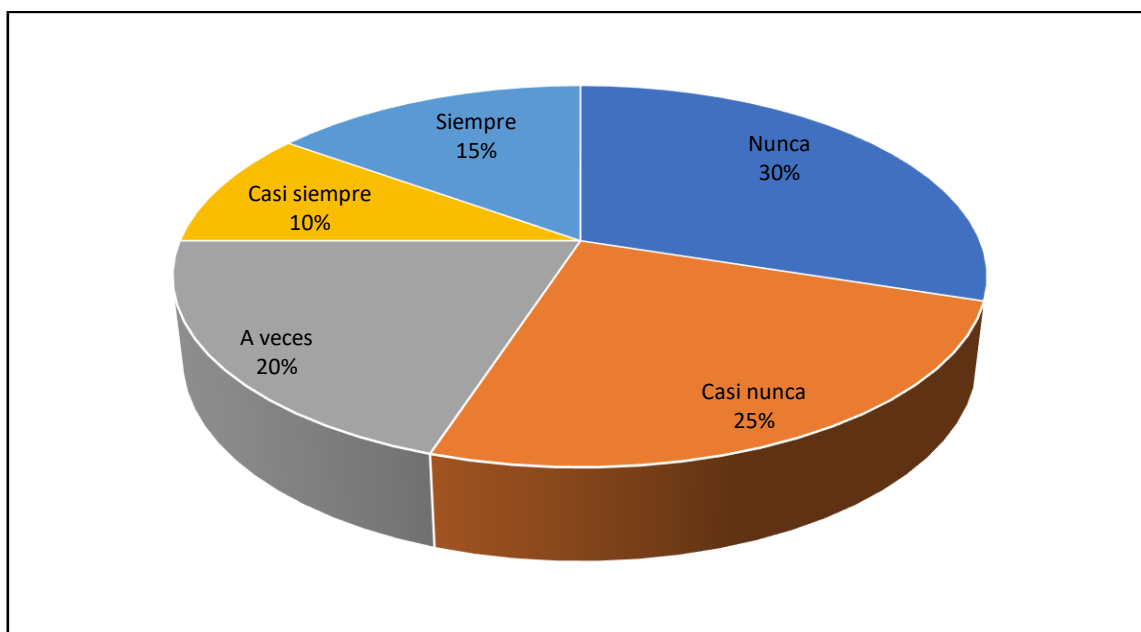
**Figura 26:** Satisfacción por la labor docente.

En la figura 26, el 36% sostiene que siempre siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la institución. Por otro lado, el 10% afirma que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 54% argumenta que nunca ha sentido una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la institución.

La satisfacción es de suma importancia ya que ayuda para el desarrollo sostenido de la empresa y mayor compromiso de parte de los colaboradores y directivos.

Tabla 27***Participación en actividades académicas***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	30%
Casi nunca	10	25%
A veces	8	20%
Casi siempre	4	10%
Siempre	6	15%
Total	40	100%

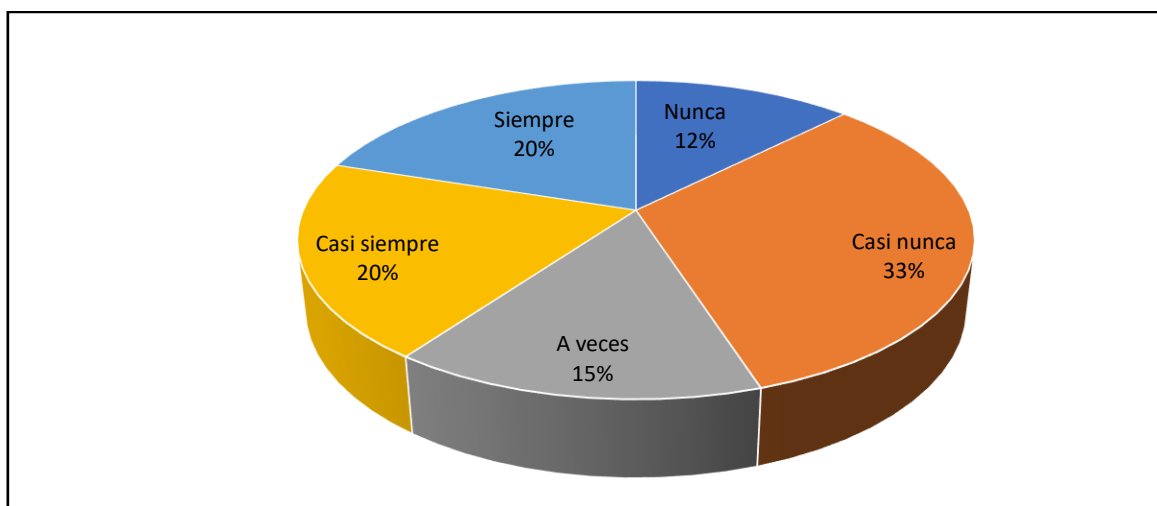
**Figura 27:** Participación en actividades académicas.

En la figura 27, el 25% de los docentes afirma que siempre participa en las actividades académicas promovidas por la institución. Por otro lado, el 20% sostiene que lo hace solo en algunas ocasiones, mientras que el 55% de los docentes argumenta que no participa en las actividades académicas que promueve la institución.

La participación de los trabajadores en la empresa se puede ver reflejada en la mejora del clima laboral y desempeño, es importante que esté la participación sea constante para que los docentes se sientan identificados con la institución.

Tabla 28***Promoción de la identidad institucional a través de la práctica pedagógica***

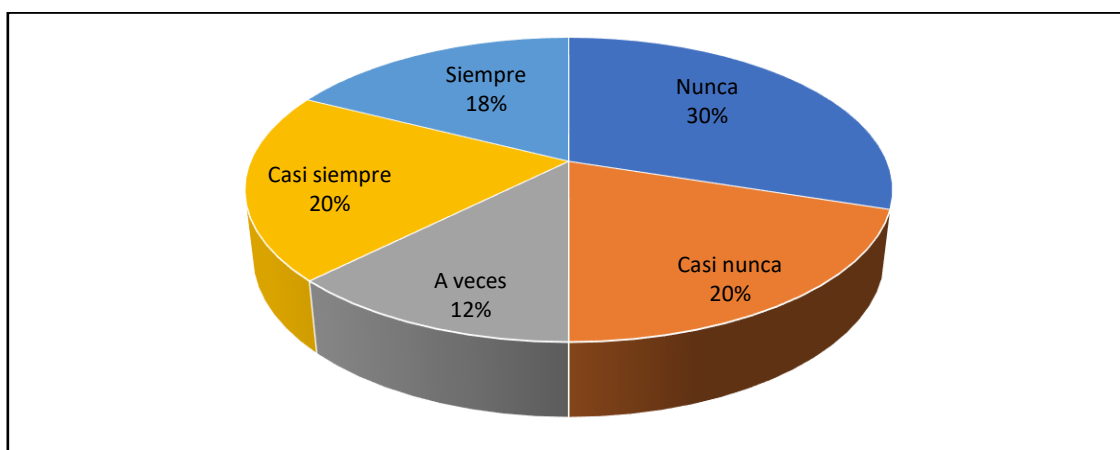
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13%
Casi nunca	13	33%
A veces	6	15%
Casi siempre	8	20%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

**Figura 28:** Promoción de la identidad institucional a través de la práctica pedagógica.

Según los resultados presentados en la figura 28, el 40% de los docentes manifiesta que siempre promueve la identidad institucional entre sus alumnas mediante su práctica pedagógica diaria. Por otro lado, el 15% indica que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 45% argumenta que los docentes no fomentan la identidad institucional en sus alumnas a través de su práctica pedagógica cotidiana.

Tabla 29***Compromiso en el fortalecimiento de la imagen institucional***

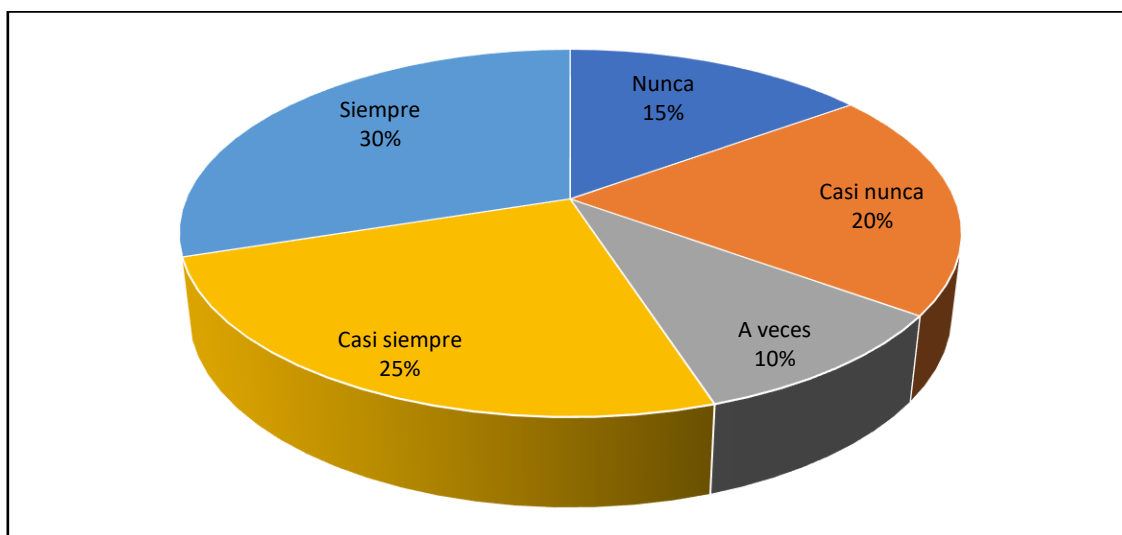
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13%
Casi nunca	13	33%
A veces	6	15%
Casi siempre	8	20%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

**Figura 29:** Compromiso en el fortalecimiento de la imagen institucional.

La figura 29 señala que el 38% de los participantes afirma que siempre se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su institución. Por otro lado, el 12% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 50% argumenta que nunca se siente comprometido como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su institución.

Tabla 30*Diálogo fluido y coordinación entre Directivos y Docentes*

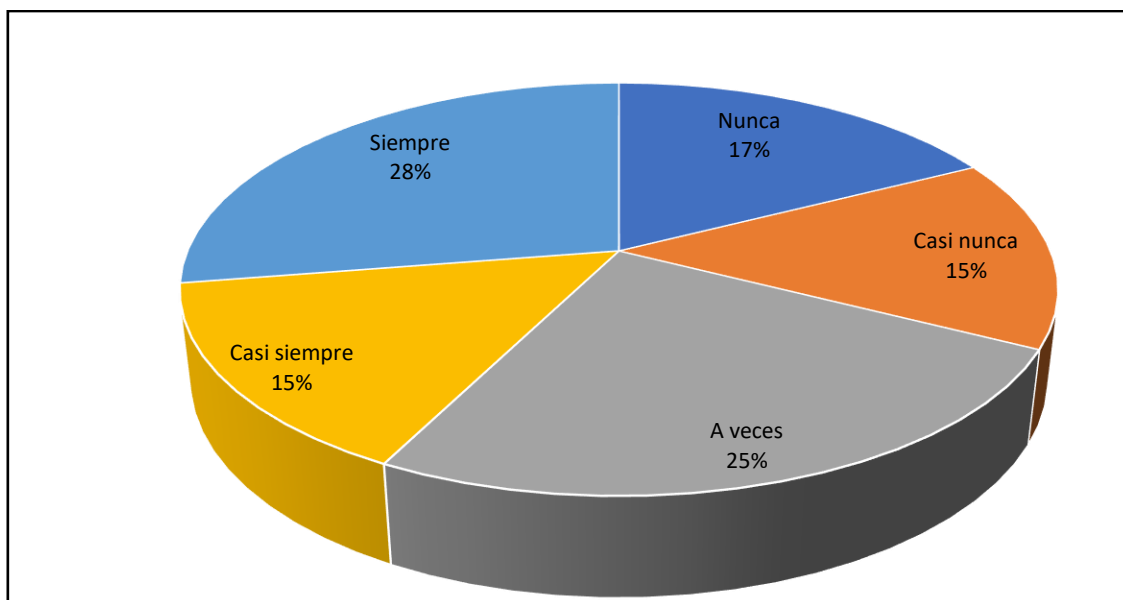
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
Casi nunca	8	20%
A veces	4	10%
Casi siempre	10	25%
Siempre	12	30%
Total	40	100%

**Figura 30:** Diálogo fluido y coordinación entre Directivos y Docentes

La figura 30 señala que un 55% de los participantes afirma que el diálogo entre Directivos y Docentes siempre es fluido, claro y preciso, lo cual permite coordinar de manera efectiva las labores educativas. Por otro lado, el 10% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 25% argumenta que el diálogo entre Directivos y Docentes no es fluido, claro y preciso, lo que dificulta una correcta coordinación de las labores educativas.

Tabla 31***Decadencia en el trato y relaciones entre agentes educativos***

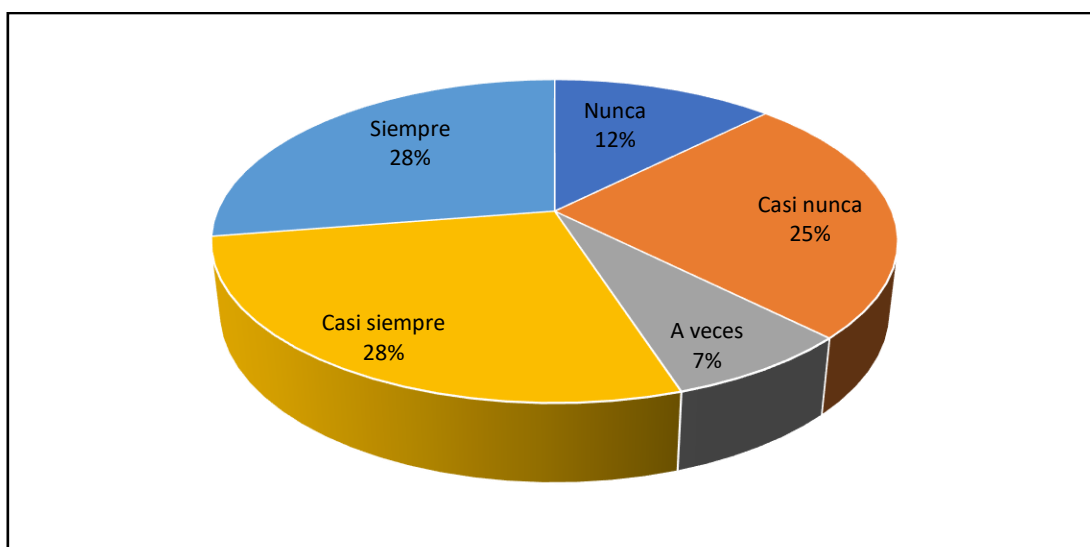
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18%
Casi nunca	6	15%
A veces	10	25%
Casi siempre	6	15%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

**Figura 31:** Decadencia en el trato y relaciones entre agentes educativos

En la figura 31, el 43% de los participantes afirma que el nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos en la Institución Educativa ha decaído. Por otro lado, el 25% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 32% argumenta que no ha habido un deterioro en el nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos en la Institución Educativa.

Tabla 32*Confianza y metas compartidas en grupos interrelacionados*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13%
Casi nunca	10	25%
A veces	3	8%
Casi siempre	11	28%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

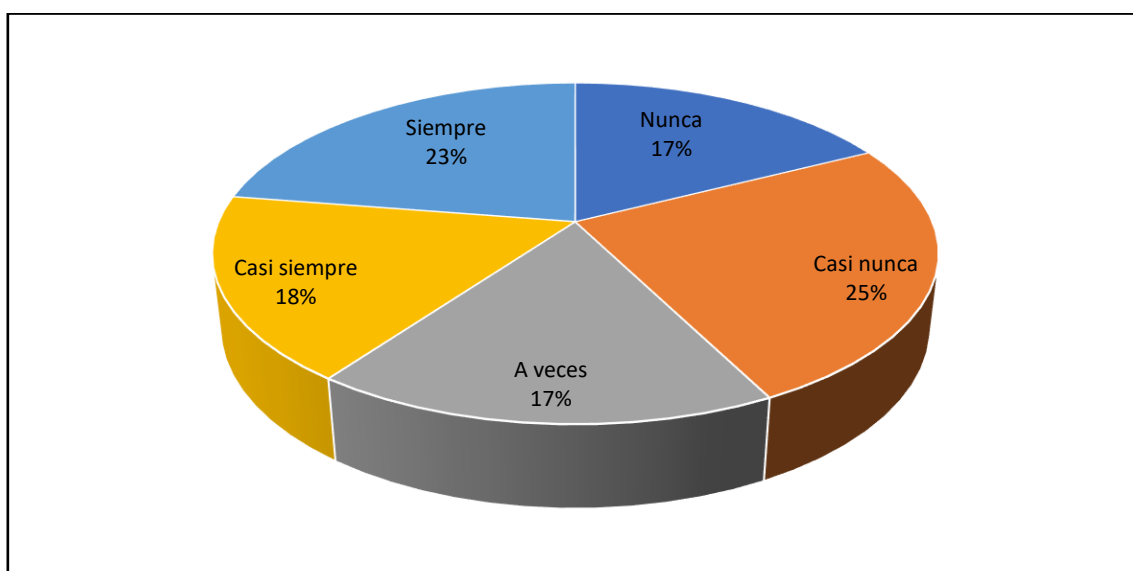
**Figura 32:** Confianza y metas compartidas en grupos interrelacionados.

De acuerdo con la figura, el 56% de los participantes indica que el nivel de confianza entre ellos permite identificar grupos interrelacionados con metas compartidas. Por otro lado, el 7% señala que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 37% argumenta que el grado de confianza entre ellos no permite identificar grupos interrelacionados con metas comunes.

La confianza entre docentes o entre directivos y docentes en una práctica que se tiene practicar seguido, la confianza genera seguridad en los trabajadores y por ende que todos estén detrás de las mismas metas de la institución

Tabla 33***Fortalecimiento del apoyo entre docentes mediante las relaciones interpersonales***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18%
Casi nunca	10	25%
A veces	7	18%
Casi siempre	7	18%
Siempre	9	23%
Total	40	100%

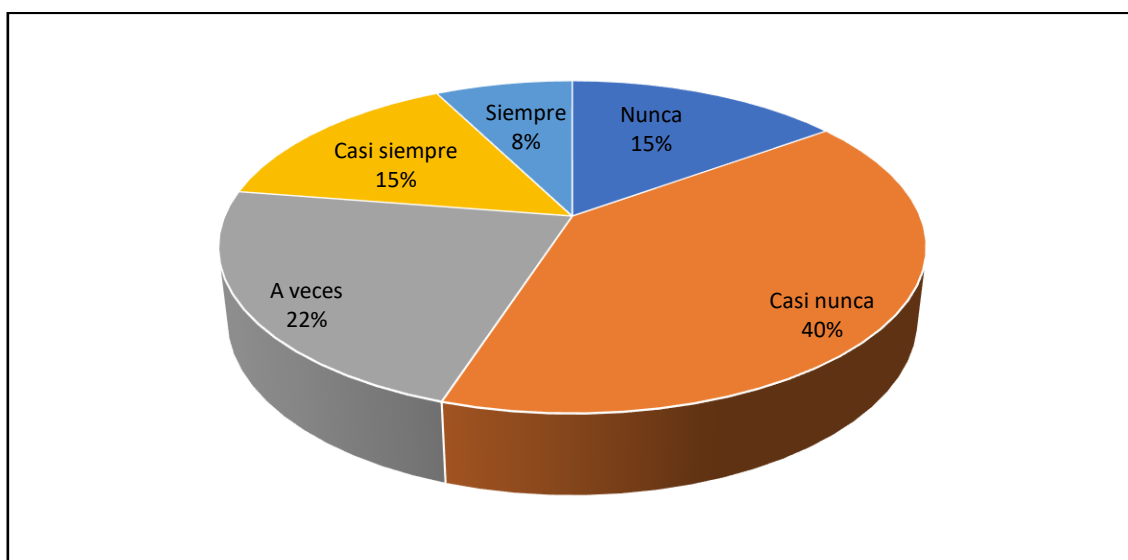
**Figura 33:** Fortalecimiento del apoyo entre docentes mediante las relaciones interpersonales

En la figura 33, el 41% de los participantes afirma que las relaciones interpersonales siempre fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa. Por otro lado, el 17% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 42% argumenta que las relaciones interpersonales no fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.

Las relaciones interpersonales permiten sentirse competentes en diferentes situaciones y escenarios, beneficiando a la institución

Tabla 34***Promoción del desarrollo organizacional por parte de los directivos***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
Casi nunca	16	40%
A veces	9	23%
Casi siempre	6	15%
Siempre	3	8%
Total	40	100%

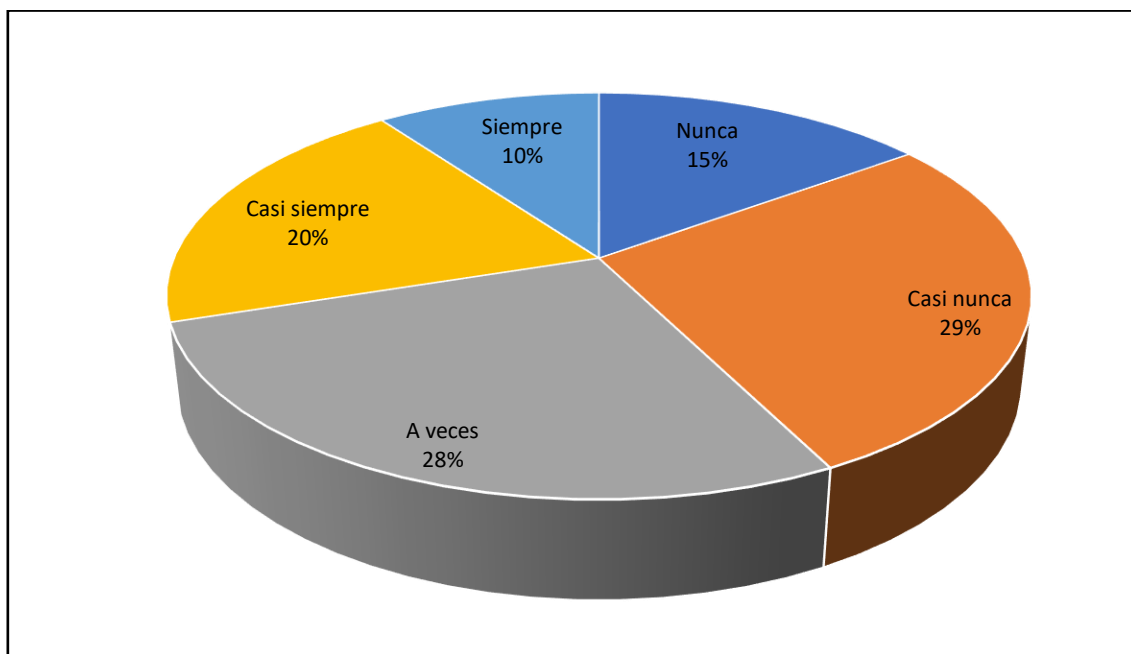
**Figura 34.** Promoción del desarrollo organizacional por parte de los directivos.

Según se puede apreciar en la figura, el 23% de los participantes afirma que los directivos siempre promueven el desarrollo de la organización de la institución. Por otro lado, el 22% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 55% argumenta que los directivos nunca promueven el desarrollo de la organización de la institución.

El desarrollo organizacional adquiere relevancia al proporcionar la capacidad de adaptar la estructura de la organización, liderar eficientemente el equipo de trabajo y mejorar las relaciones humanas con el propósito de prevenir o resolver conflictos de manera oportuna.

Tabla 35***Respeto mutuo entre docentes***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
Casi nunca	11	28%
A veces	11	28%
Casi siempre	8	20%
Siempre	4	10%
Total	40	100%

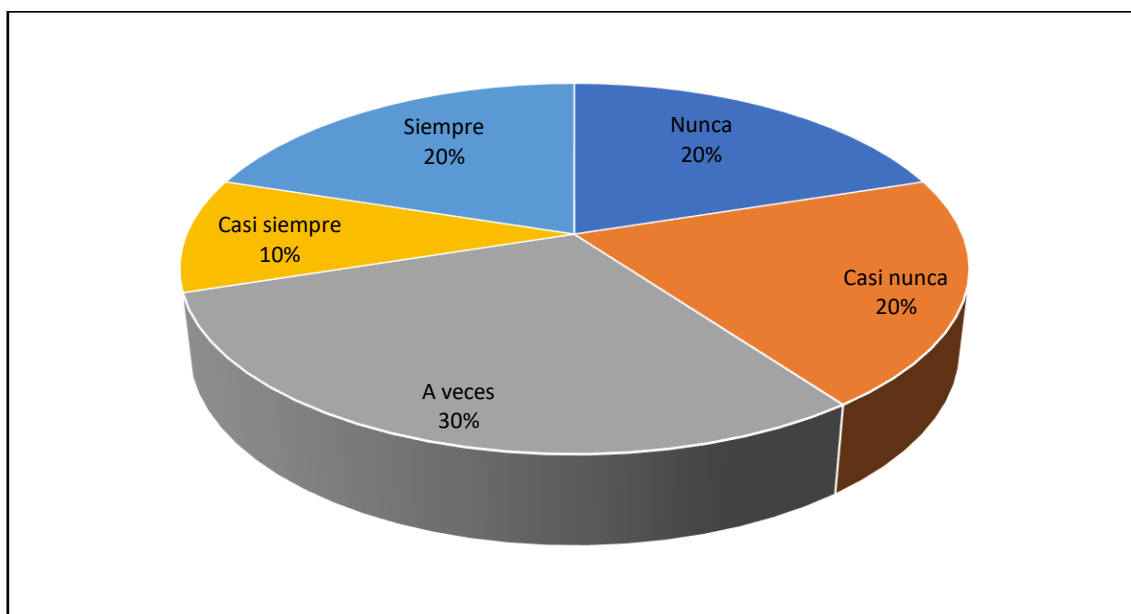
**Figura 35:** Respeto mutuo entre docentes

Según se aprecia en la figura 35, el 30% de los participantes afirma que los docentes siempre se muestran respetuosos el uno del otro. Por otro lado, el 28% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 34% argumenta que los docentes no se muestran respetuosos el uno del otro.

El establecimiento de un ambiente laboral respetuoso genera una sensación de seguridad y amabilidad. Favorece la aceptación de las limitaciones de los demás y el reconocimiento de sus virtudes. Asimismo, previene ofensas e ironías, y no permite que la violencia o el abuso se utilicen para imponer opiniones o criterios.

Tabla 36*Cumplimiento responsable de comisiones de trabajo por parte de los docentes*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
Casi nunca	11	28%
A veces	11	28%
Casi siempre	8	20%
Siempre	4	10%
Total	40	100%

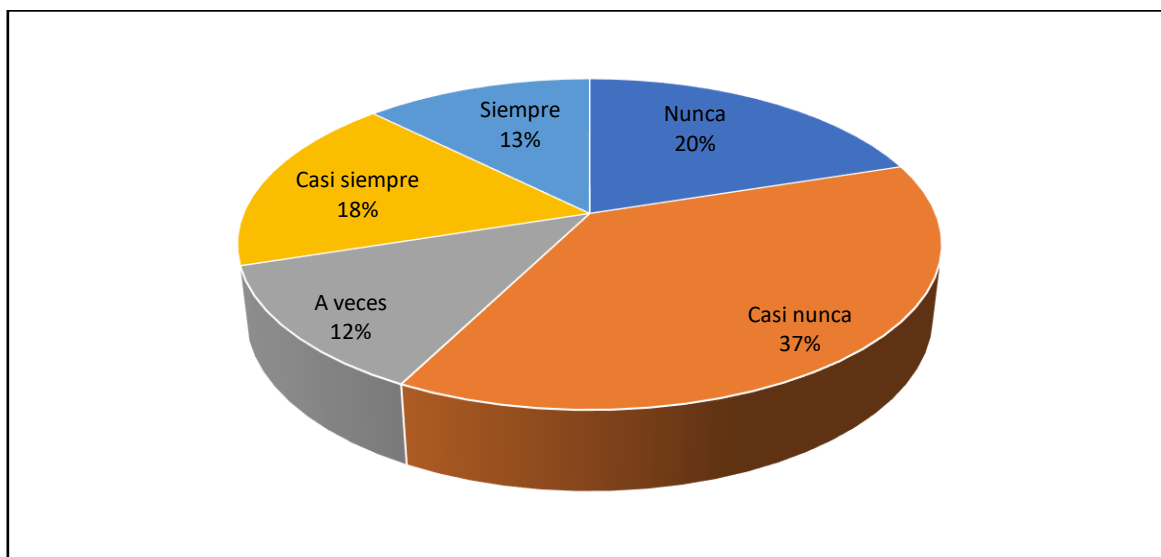
**Figura 36:** Cumplimiento responsable de comisiones de trabajo por parte de los docentes

En la figura 36 se observa que, el 30% de los participantes afirma que los docentes siempre asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad. Por otro lado, el 30% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 40% argumenta que los docentes no asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad.

Es de suma importancia que los docentes cumplan eficientemente con todos sus deberes, teniendo responsabilidad y efectividad.

Tabla 37*Satisfacción en la aplicación de conocimientos y experiencias para resolver problemas*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	20%
Casi nunca	15	38%
A veces	5	13%
Casi siempre	7	18%
Siempre	5	13%
Total	40	100%

**Figura 37:** Satisfacción en la aplicación de conocimientos y experiencias para resolver problemas.

En la figura 37, se observa que el 31% de los docentes afirma que siempre se siente competente al aplicar sus conocimientos y experiencias para solucionar problemas. Por otro lado, el 12% sostiene que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 57% argumenta que nunca se siente competente al aplicar sus conocimientos y experiencias para solucionar problemas.

Es importante saber y tener claro el conocimiento que se aplica en cada experiencia, el saber solucionar un problema eficientemente para que se sienta más seguro de sus habilidades y conocimientos.

Tabla 38

Satisfacción en el trabajo como parte de un equipo docente o en un área curricular

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	25%
Casi nunca	8	20%
A veces	11	28%
Casi siempre	3	8%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

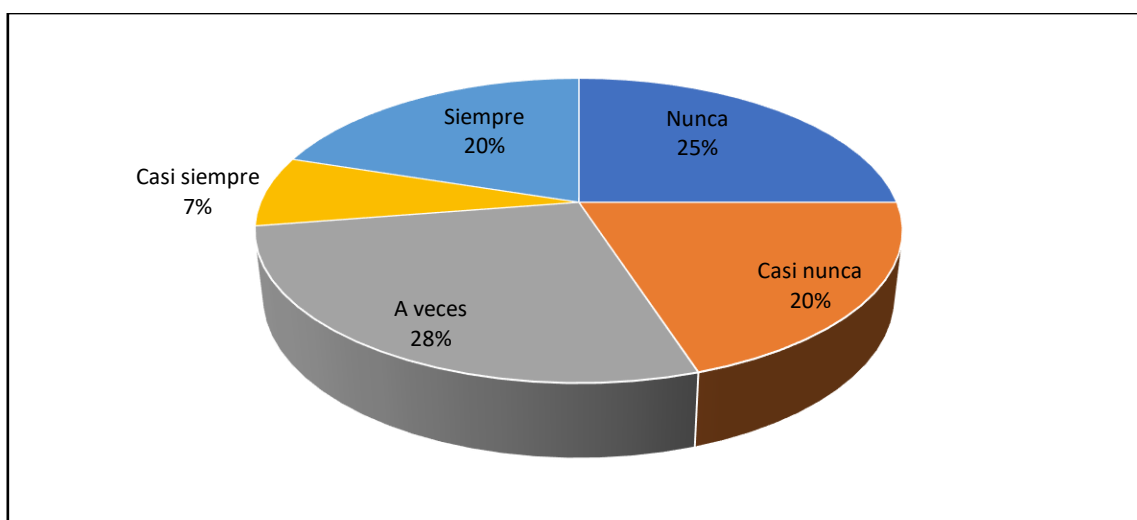


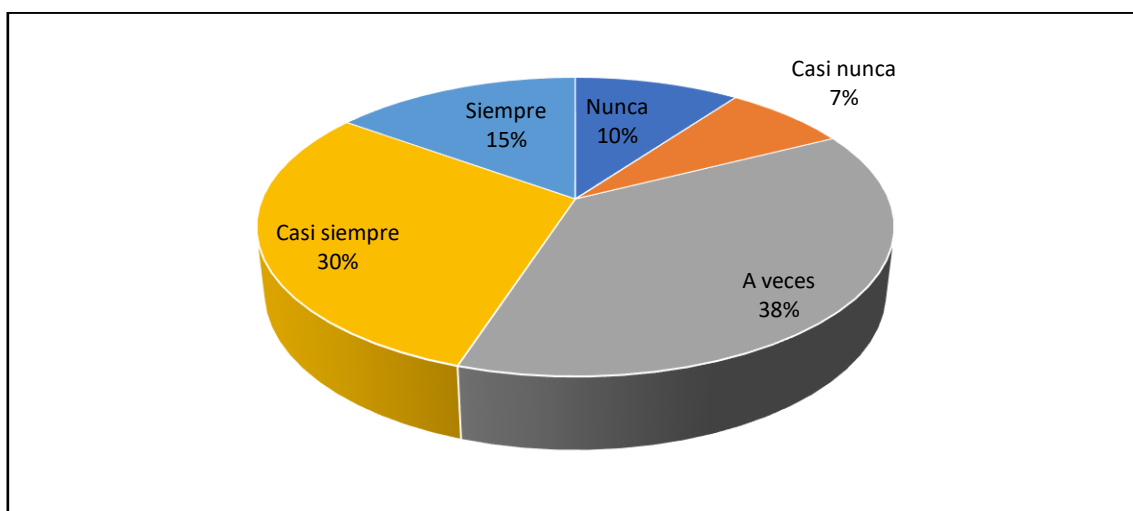
Figura 38: Satisfacción en el trabajo como parte de un equipo docente o en un área curricular.

Según los datos presentados en la figura, el 27% de los docentes experimenta satisfacción constante con el trabajo realizado como parte de un equipo docente o en su área curricular. El 28% indica que solo a veces se siente satisfecho, mientras que el 45% manifiesta no sentir satisfacción con el trabajo realizado en esas circunstancias.

La satisfacción laboral es de suma importancia ya que, si los docentes sienten que su experiencia en la institución es positiva, de una manera realista y asumiendo las fricciones que pueden haberse producido por el camino, eso significa al menos dos cosas.

Tabla 39***Compartir o reservar conocimientos entre profesores***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	10%
Casi nunca	3	8%
A veces	15	38%
Casi siempre	12	30%
Siempre	6	15%
Total	40	100%

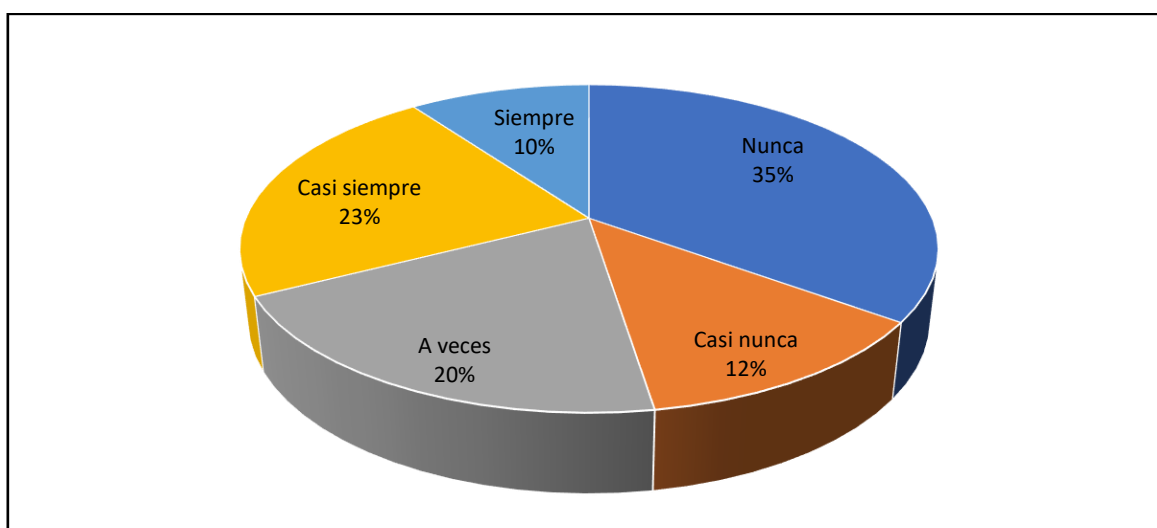
**Figura 39:** Compartir o reservar conocimientos entre profesores

En la figura 39, el 45% de los encuestados indica que comparte siempre la información que posee con sus colegas, mientras que el 8% lo hace solo en ocasiones. Por otro lado, el 17% argumenta que no comparte la información que posee y la guarda para sí mismo.

La comunicación entre los colaboradores desempeña un papel fundamental en el adecuado funcionamiento de la institución. Sin ella, resulta difícil coordinar las tareas de manera efectiva, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, visión y valores de la organización.

Tabla 40***Confianza en compañeros de trabajo para responsabilidad compartida***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	35%
Casi nunca	5	13%
A veces	8	20%
Casi siempre	9	23%
Siempre	4	10%
Total	40	100%

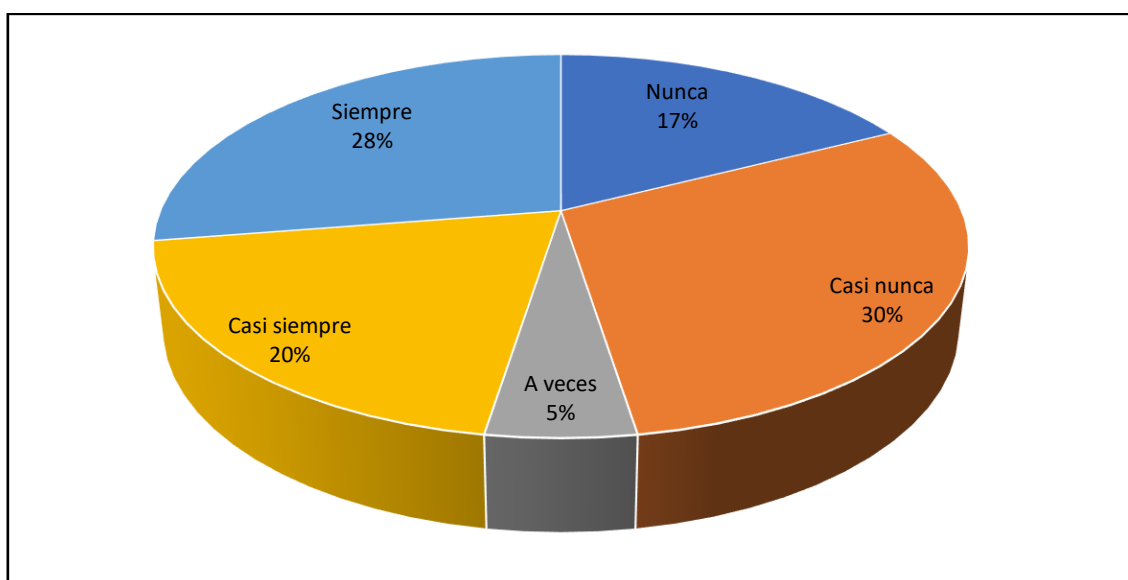
**Figura 40:** Confianza en compañeros de trabajo para responsabilidad compartida.

La figura 40 muestra que el 33% de las personas afirma tener confianza constante en sus compañeros de trabajo al abordar tareas de responsabilidad compartida. Un 20% señala tener confianza solo en ocasiones, mientras que el 47% declara nunca confiar en sus compañeros de trabajo al llevar a cabo labores que implican responsabilidad compartida.

La colaboración entre todos los docentes de la institución es crucial, así como el trato adecuado y respetuoso hacia cada uno de ellos. Es fundamental aceptar un objetivo compartido, estar dispuestos a tomar riesgos, promover el pensamiento innovador, ofrecer apoyo recíproco y mantener una comunicación franca y transparente.

Tabla 41***Tolerancia a los errores y aceptación de observaciones en el trabajo en equipo***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18%
Casi nunca	12	30%
A veces	2	5%
Casi siempre	8	20%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

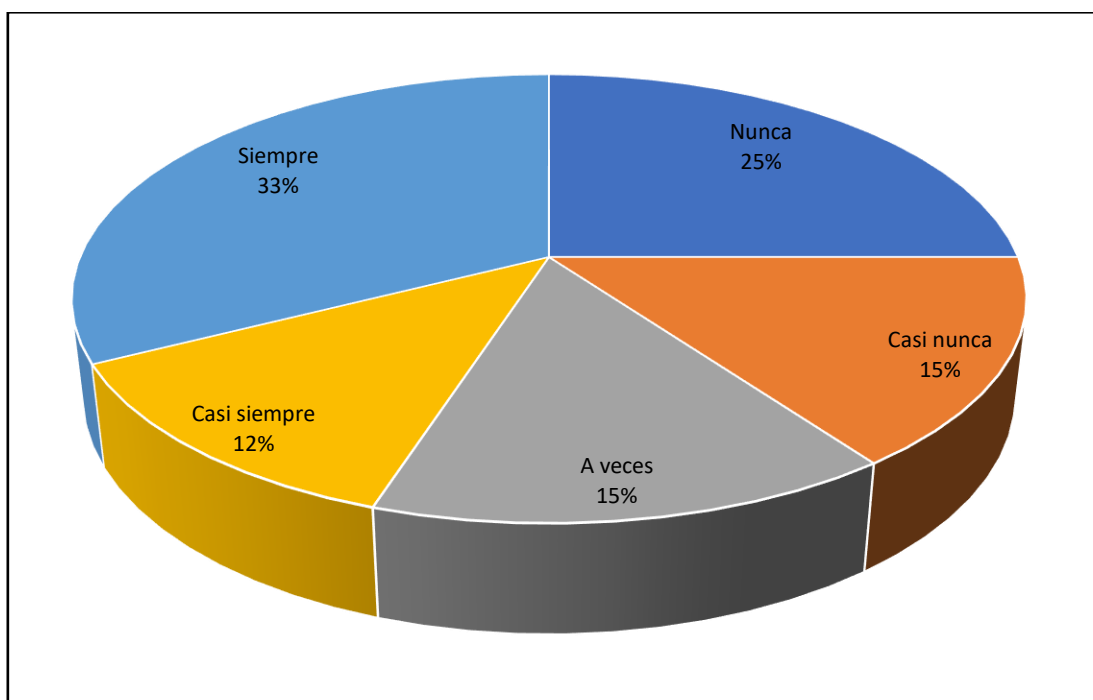
**Figura 41:** Tolerancia a los errores y aceptación de observaciones en el trabajo en equipo.

Según la figura 41, el 43% de las personas afirma que siempre reconocen las fallas o errores en el trabajo en equipo y asumen las observaciones correspondientes. Un 5% indica que lo hacen solo en ocasiones, mientras que el 47% sostiene que nunca reconocen sus equivocaciones ni aceptan las observaciones cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo.

Es de suma importancia reconocer los errores que cometemos nos permite aprender y mejorar, y así mismo tratar de enmendarlos

Tabla 42***Justificación de las tardanzas y ausencias de los docentes y directivos***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18%
Casi nunca	12	30%
A veces	2	5%
Casi siempre	8	20%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

**Figura 42.** Justificación de las tardanzas y ausencias de los docentes y directivos.

De acuerdo con la figura, el 45% de las personas sostiene que los docentes siempre proporcionan justificaciones anticipadas para las tardanzas y ausencias de los docentes y directivos. Un 15% afirma que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 40% argumenta que los docentes nunca justifican con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.

Tabla 43*Consenso en los horarios de trabajo de los docentes*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	35%
Casi nunca	7	18%
A veces	5	13%
Casi siempre	6	15%
Siempre	8	20%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

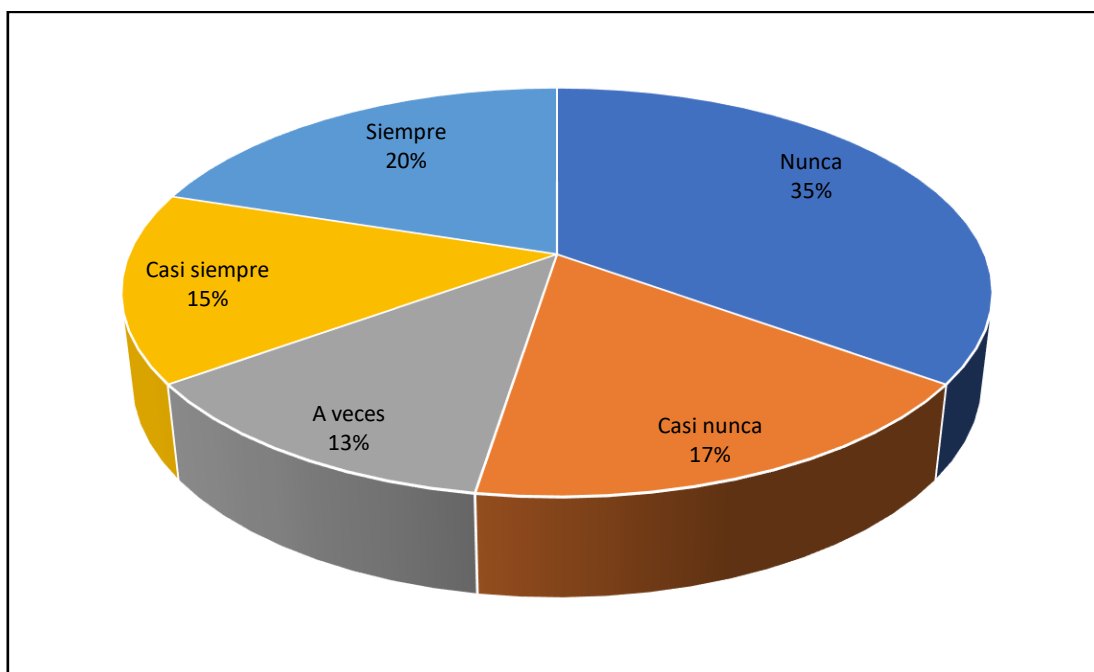


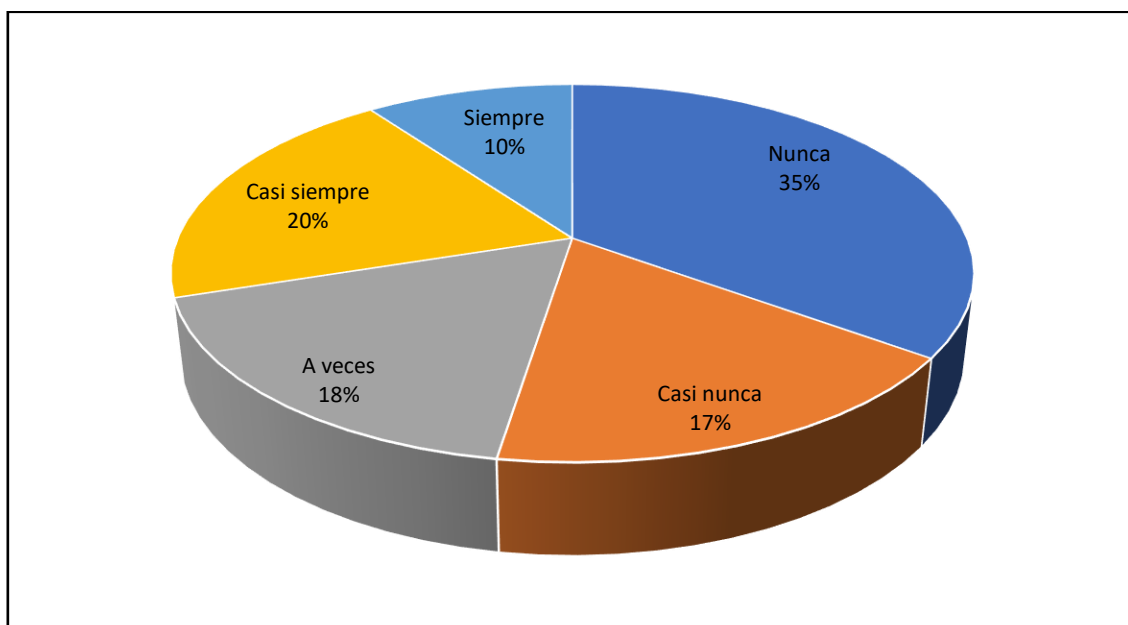
Figura 43: Consenso en los horarios de trabajo de los docentes.

Según se muestra en la figura 43, el 35% de las personas afirma que siempre hay un acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes. Un 13% indica que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 52% argumenta que no existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.

Es importante que existan horarios definidos acerca de los ingresos, asistencias y eventos de la institución para los docentes, esto facilitará una mejor organización para los miembros de la institución

Tabla 44*Distribución equitativa de los horarios de trabajo de los docentes*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	35%
Casi nunca	7	18%
A veces	7	18%
Casi siempre	8	20%
Siempre	4	10%
Total	40	100%

**Figura 44.** Distribución equitativa de los horarios de trabajo de los docentes.

De acuerdo con la figura 44, el 30% de las personas señala que siempre se realiza una distribución equitativa de los horarios de trabajo de los docentes. Un 18% afirma que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 52% argumenta que nunca se distribuyen equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.

Es importante la igualdad, la parcialidad, y la organización dentro la institución, asignar de manera justa las actividades, clases, a quien corresponde.

Tabla 45***Respeto del horario de ingreso y salida del personal docente en la institución educativa***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
Casi nunca	9	23%
A veces	8	20%
Casi siempre	6	15%
Siempre	11	28%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

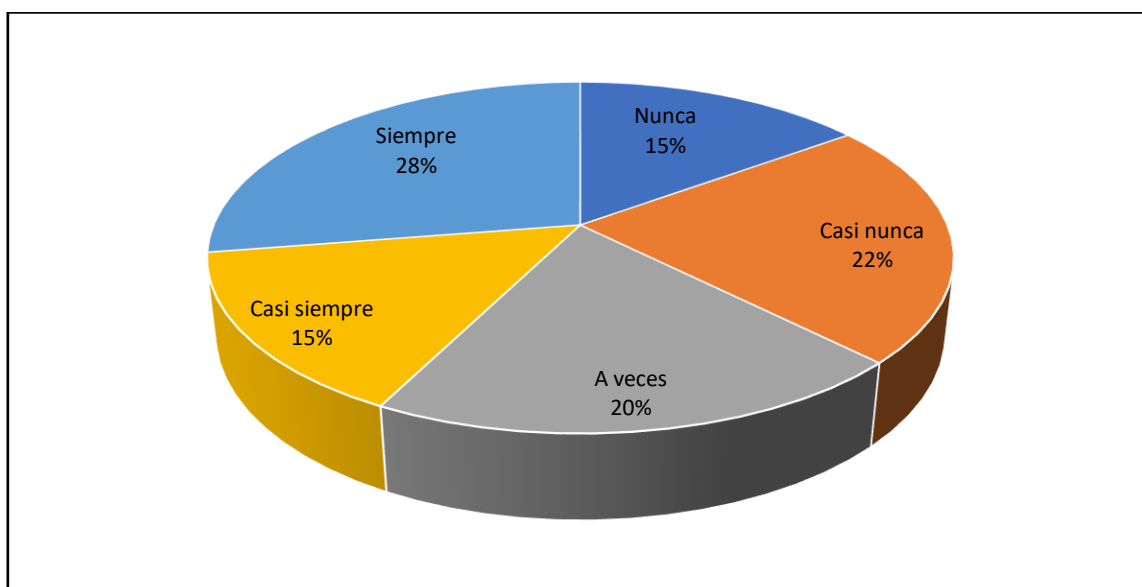


Figura 45: Respeto del horario de ingreso y salida del personal docente en la institución educativa

Según se muestra en la figura, el 43% de las personas sostiene que siempre se respeta el horario de ingreso y salida del personal docente en la institución educativa. Un 20% indica que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 37% argumenta que nunca se respetan los horarios de ingreso y salida del personal docente en la institución educativa.

Es importante tener un tiempo de trabajo determinado para así conocer el tiempo que los docentes no realizan en la institución y con esto, facilitan cumplir con las actividades planificadas para la institución.

Tabla 46

Familiaridad de los docentes con las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	28%
Casi nunca	11	28%
A veces	3	8%
Casi siempre	2	5%
Siempre	13	33%
Total	40	100%

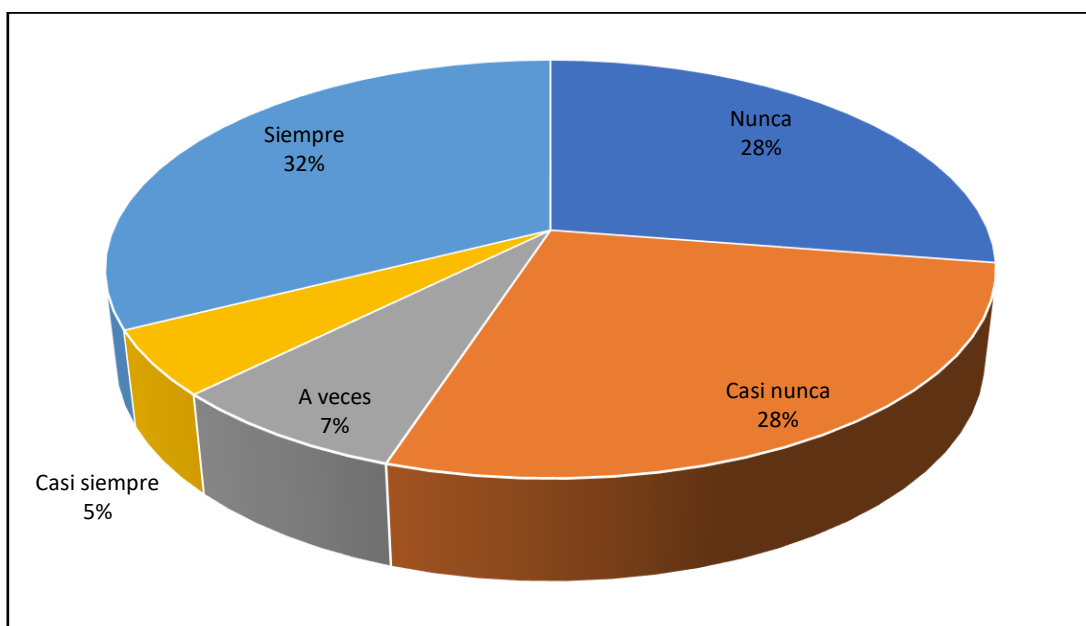


Figura 46: Familiaridad de los docentes con las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes

De acuerdo con la figura 46, el 38% afirma que los docentes siempre están familiarizados con las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes. Un 7% argumenta que esto ocurre solo en ocasiones, mientras que el 56% sostiene que los docentes no conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.

Tener conocimiento de las normas de educativas y ley de educación es de suma importancia para el perfil de un docente

Tabla 47***Participación organizada de la comunidad educativa en actividades no curriculares***

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8%
Casi nunca	15	38%
A veces	6	15%
Casi siempre	11	28%
Siempre	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

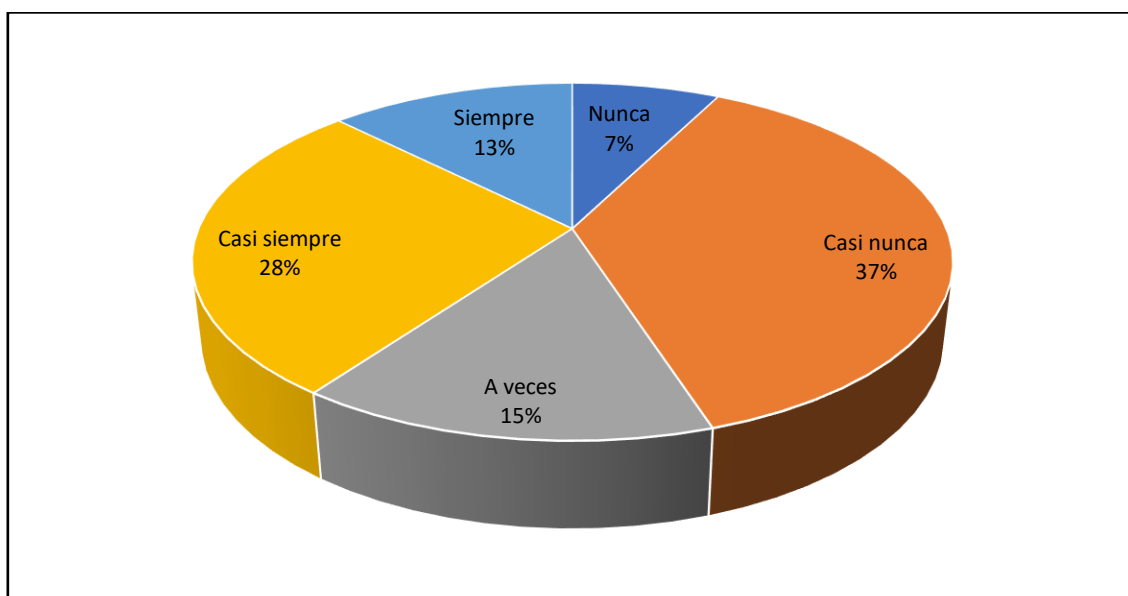


Figura 47: Participación organizada de la comunidad educativa en actividades no curriculares.

En la figura 47, el 41% de las personas señala que siempre hay una participación organizada de todos los integrantes de la comunidad educativa en las actividades extras de la institución. Un 15% indica que esto ocurre solo en algunas ocasiones, mientras que el 44% argumenta que los miembros de la comunidad nunca participan de manera organizada en dichas actividades.

La participación en la institución es muy importante respetando y tomando en cuenta las opiniones de cada parte, lo que les permite tomar decisiones en conjunto.

Análisis correlacional

Tabla 48

Correlación entre Liderazgo Directivo y Clima institucional

		Correlación		
		Liderazgo Directivo	Clima institucional	
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

Los resultados presentados en la tabla 48 señalan que existe relación significativa positiva alta entre el liderazgo directivo y el clima institucional de acuerdo con el coeficiente de correlación “rho” de Spearman 0.579, con un valor de significancia de 0.000 lo que aceptaría la hipótesis de investigación: “Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional en instituciones educativas de Camaná - Arequipa – 2018”, rechazando así la hipótesis nula.

Discusión de resultados

El objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo directivo y el clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 47 se evidencia que existe relación significativa positiva alta entre el liderazgo directivo y el clima institucional según el coeficiente de correlación “Rho” de Spearman de ,579, determinaron que mientras más eficiente sean los procesos del liderazgo directivo que se realiza en las instituciones, influirá adecuadamente en el clima organizacional del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. Datos que al ser comprobados con las investigaciones de, Aucasi (2018) tuvo un margen de diferencia, debido a que los hallazgos que se consiguieron a través de la prueba estadística pudieron concluirse que definitivamente coexiste una correlación de impacto positivo moderada de 0,667. Siendo de gran significancia entre las dos variables. Además, se también se contraste con la investigación de Tito y Condori (2018) con quien de igual manera de tuvo una diferencia, encontró como resultado a través de prueba estadística de Rho de Spearman una correlación directa entre las dos variables, encontrándose en una relación de impacto positivo y de un nivel alto de 0,514. Por último, Chaparro (2017) Se logró concluir que la variable de liderazgo directivo se encuentra vinculado con la variable dependiente, motivo del coeficiente de correlación rho Spearman = ,755 en donde manifiesta que es una relación es positiva, concluyendo que las particularidades de la variable de liderazgo se encuentran conectadas con la perspectiva sobre el clima institucional.

En cuanto al primer objetivo específico: diagnosticar el nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. En cuanto a los resultados obtenidos, a través de las dimensiones se pudo evidenciar el nivel de liderazgo en instituciones educativas del nivel secundario, para la primera dimensión capacidad de gestión, a través de un cuestionario se obtuvo que, un 33%, consideran que casi nunca, el director, tiene la capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control, el 17% consideran que la institución cuenta con una misión visión adecuada, 46% argumenta que siempre el gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia, el 46% argumenta que siempre se asignan responsabilidades en la institución de forma adecuada, el 46% argumenta que siempre se asignan responsabilidades en la institución de forma adecuada y para 28% argumenta que el gerente educativo siempre incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal, en cuanto a la segunda dimensión relaciones interpersonales, el 30% argumenta que el

liderazgo del gerente educativo siempre propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado, el 60% argumenta que el gerente educativo sí promueve la consideración al personal, el 44% argumenta que el gerente no evita situaciones de injusticia o maltrato del personal, 45% argumenta que el líder gerencial si promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos, 43% argumenta que el Liderazgo gerencial si propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquía, para la tercera dimensión comunicación, el 60% argumenta que el gerente no tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación, 55% argumenta que el liderazgo directivo si tiene la capacidad de captar información, 43% argumenta que los directivos si tienen la capacidad de propiciar el contacto personal, 70% argumenta que el liderazgo del director no tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el 55% argumenta que el gerente nunca les aporta reconocimiento través de traduce en las felicitaciones verbales, en una palabra, de motivación, ante el trabajo bien realizad, 31% argumenta que El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, para la última dimensión motivación, el 20% argumenta que a veces el gerente educativo siempre propicia la autorrealización del personal docente, 28% argumenta que el gerente siempre da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización, el 33% argumenta que a veces el gerente tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad, 8% argumenta que el gerente siempre conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios, 55% argumenta que el gerente siempre informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos. Tenido estos resultados podemos determinar que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel del 40% adecuado en la institución educativa. Al mismo tiempo los datos encontrados son comparados con las investigaciones Reyes et al. (2017) con quien se difiere, debido a que en su investigación manifiesta que El liderazgo directivo se encuentra en un nivel de 49% apropiado, concluyendo que los alumnos cundieran que el liderazgo del director es el apropiado. Asimismo, también se difiere con la investigación de Aguilar (2018) quien argumento que dentro de sus principales hallazgos el liderazgo directivo se encuentra en un 47% bueno, concluyendo que mientras menor sea la prevalencia de los estilos de liderazgos, menor también será el desarrollo de la variable dependiente; de manera que se concluyó que, las dos variables si se correlacionan altamente. Por otro lado, Fischman (2017) en su teoría sobre el liderazgo transformacional, menciona que los líderes transformacionales poseen un comportamiento carismático, generando una motivación inspiradora y brindando un trato

especial a sus seguidores. Asimismo, apoyan a cada individuo en alcanzar un rendimiento superior y desarrollar su máximo potencial. Además, se afirma que el liderazgo educativo con la administración pedagógica se encuentra relacionados.

En cuanto al segundo objetivo específico: diagnosticar el nivel de clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. En cuanto a los resultados obtenidos, a través de las dimensiones se pudo evidenciar el nivel del clima institucional en las instituciones educativas del nivel secundario, para la primera dimensión identidad institucional, a través de un cuestionario se obtuvo que, 30% se siente identificado y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la institución, el 50% solo a veces se siente comprometido con la labor académica, 54% argumenta que nunca ha sentido una gran satisfacción por la labor docente, 25% de los docentes argumenta que siempre participan en las actividades académicas, el 40% argumenta que los docentes siempre fomentan la identidad, en cuanto a la segunda dimensión relaciones interpersonales, el 55% argumenta que el diálogo entre Directivos y Docentes siempre es fluido, 43% argumenta que, si ha decaído el nivel de trato y relaciones entre los agentes educativo, el 56% de los participantes considera que el grado de confianza entre los miembros del grupo permite identificar subgrupos interrelacionados con metas compartidas. Por otro lado, el 42% opina que las relaciones interpersonales no fortalecen el apoyo entre los docentes. En cuanto a la promoción del desarrollo de la organización por parte de los directivos, el 22% afirma que esto ocurre siempre, mientras que el 30% de los docentes manifiesta que siempre se muestran respetuosos entre sí. En relación al trabajo en equipo, el 30% de los docentes asegura que siempre asumen y cumplen sus responsabilidades laborales, mientras que el 57% nunca se siente competente al aplicar sus conocimientos y experiencias en la solución de problemas. Además, el 27% de los docentes siempre se siente satisfecho con su trabajo.

En cuanto a la dimensión de compartir información, el 45% de los docentes afirma que siempre comparte la información que posee con sus colegas. En cuanto a la confianza en los compañeros de trabajo, el 33% siempre confía en ellos. Por último, en relación a las normas de convivencia, el 45% de los docentes siempre justifica con tiempo las tardanzas y faltas del personal docente y directivos, mientras que el 35% considera que siempre existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes. Sin embargo, el 52% argumenta que nunca se

distribuyen equitativamente los horarios de trabajo. Además, el 43% afirma que siempre se respeta el horario de ingreso y salida.

Tenido estos resultados se puede determinar que el clima organizacional se encuentra en un nivel adecuado del el 41% en la institución educativa. Al mismo tiempo los datos encontrados son comparados con las investigaciones de Rafael (2019) con quien se difiere, debido a que en su investigación manifiesta que el clima institucional se encuentra en un nivel de 32% adecuado, concluyendo que, tanto la variable independiente como la variable dependiente se encuentran positivamente relacionado. Asimismo, también se difiere con la investigación de Villón (2020) quien argumento que dentro de sus principales hallazgos el clima organización se cuenta en un 25% bueno, y además las relaciones interpersonales de los profesores estiman ser de gran beneficio en el centro educativo en donde se desarrolló la investigación. Por otro lado, Campos (2017) en su estudio sobre ocho componentes relevantes sobre el Clima Institucional, indica que el ambiente institucional, refiere al escenario en donde confluyan diferentes sujetos para que interactúe, asimismo, gran parte de nuestras conductas diarias, cualidades, habilidades y vivencias son realizadas con cada uno de los colaboradores.

En cuanto al cuarto objetivo específico: Determinar la metodología del cómo analizar la relación entre liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas del nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. En cuanto a la metodología, para medir las variables se procedió aplicar un cuestionario de tipo Escala de Likert, con dos cuestionarios tanto para el liderazgo directivo y para clima institucional. La primera variable contiene 23 ítems, distribuidos para cada dimensión. En cuanto a la segunda variable contiene 24 ítems, de igual manera distribuidos por dimensiones, las cuales son, identidad institucional: Se realizó un análisis de confiabilidad para evaluar el liderazgo directivo y el clima institucional utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados indicaron que el instrumento utilizado es viable y confiable, lo cual proporcionó garantías para su implementación y recopilación de datos. Además, se sometió la validación del instrumento del Clima Institucional a la opinión de expertos. Adicionalmente, se utilizó un enfoque detallado que involucró la aplicación de una prueba no paramétrica para examinar la relación entre dos variables, como el liderazgo directivo y el clima institucional. Se definieron las características de las variables con el fin de lograr los objetivos de la investigación. Como resultado, se encontró una correlación positiva de 0.579 entre las variables.

Conclusiones

Se concluye que existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel secundario en Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca. Esto se ha determinado a través del coeficiente de correlación "Rho" de Spearman, que arrojó un valor de 0,579. Se ha encontrado que a medida que el liderazgo directivo es más eficiente, aquellos profesionales que asumen roles directivos y lideran las instituciones educativas, se logra un mejor clima organizacional en el nivel secundario.

En cuanto al diagnóstico del nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel secundario, se ha determinado que es adecuado para la mayoría de los docentes. Esto se debe a que los directores asumen el reto de planificar, gestionar, organizar, comunicar y motivar a los docentes para cumplir con la programación curricular y el desarrollo de las clases, siguiendo las disposiciones del MUINEDU. Sin embargo, existen algunas instituciones educativas donde hay descontento con la gestión de los directores, lo que indica la necesidad de mejorar en ese aspecto.

En cuanto al diagnóstico del nivel de clima institucional en las instituciones educativas de nivel secundario en Chancaybaños, se ha determinado que es adecuado, ya que se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los docentes para desarrollar las actividades desde el inicio del año escolar y durante toda la programación correspondiente. Sin embargo, un número significativo de docentes admite que en sus instituciones el clima institucional no es adecuado. Esto se debe a la presencia de diferencias entre docentes que alteran la convivencia en la institución, generando incomodidad entre colegas, relaciones interpersonales poco adecuadas y una comunicación interna deficiente, lo que afecta el clima laboral.

Finalmente, se ha determinado que la metodología utilizada para analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel secundario fue el análisis estadístico no paramétrico de la Rho de Spearman. Este análisis ha confirmado la existencia de una relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, lo que indica que un buen liderazgo directivo contribuye a un mejor clima institucional para que los docentes puedan desarrollar sus actividades académicas de manera más efectiva.

Recomendaciones

Se sugiere a los directivos de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario en Chancay Baños comprendan la relevancia del clima institucional. Este factor se relaciona directamente con el logro de una convivencia adecuada y también tiene un impacto en la optimización de la institución. Un clima institucional favorable genera espacios propicios que respaldan los cambios sociales y humanos necesarios para el crecimiento de la comunidad educativa.

A los docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario en Chancay Baños se les recomienda que consideren los estudios sobre convivencia y desarrollo institucional. Estos estudios demuestran la importancia de adquirir habilidades de comunicación, ya que la eficiencia se encuentra estrechamente vinculada con la convivencia institucional. Esto proporciona una perspectiva favorable, como se ha confirmado en la investigación.

Asimismo, se sugiere a cada uno de los directores de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario en Chancay Baños que diseñen estrategias orientadas a optimizar los niveles de liderazgo directivo. Esto permitirá una gestión participativa, en la cual se cuente con las habilidades necesarias para delegar responsabilidades a los miembros del personal administrativo y docente, y empoderarlos en sus respectivas funciones. Además, es fundamental fortalecer el clima institucional de la institución educativa, lo cual se reflejará en la satisfacción y el rendimiento óptimo de todos los trabajadores.

Referencias

- Aguilar Montufar, R. (2018). *Estilos de liderazgo directivo y clima institucional en las instituciones educativas de secundaria del Distrito de Marangani - Canchis - Cusco. 2017*. Cuzco: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43919>
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Vlaverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Vlenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de Educación*, 13(1). doi:<https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Aucasi Tenorio, G. M. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas públicas del distrito de Santillana. Huanta, 2017*. Huanta: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19537>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación científica* (Vol. 2da Edición). México: Pearson Educación.
- Bravo, L. E., & Dávila, L. F. (2020). El liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Universidad Marcelino Champagnat*. Obtenido de <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/3195>
- Briones Álvarez, M. (2017). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca. *UPAGU*. Obtenido de <http://mail.upagu.edu.pe/ojs/index.php/PE/article/view/517>
- Buskila, Y., & Chen, T. (May de 2021). The role of authentic school leaders in promoting teachers' well-being: Perceptions of israeli teachers. *Athens Journal of Education*, 8(2), 161-180. doi:<https://doi.org/10.30958/aje.8-2-3>
- Campoos, A. (2017). *Enfoques de enseñanza basados en el aprendizaje: ABP, ABPr, ABI y otros*. Colombia: Ediciones de la U.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Castro, A. (2020). *Autoridad Y Liderazgo Educativo: el poder de servir*. Madrid: Independently Published.
- Chaparro Gonzales, J. R. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E "Fe y Alegría N° 2 5" San Juan de Lurigancho - 2016*. Lima: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5170>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1. doi:<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>

- Correa, R. (19 de Junio de 2020). *Mandomedio*. Obtenido de <https://mandomedio.com/noticias/clima-laboral-estudio-mandomedio-del-teletrabajo/>
- De la Ese Sánchez, N. Y. (2019). *Liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule provincia de Guayas, Ecuador en el año 2017*. UNMSM, Guayas. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10508>
- Deininger, F., & Eguizabal, O. (2017). *El liderazgo en la educación teológica, volumen 1: Fundamentos para el liderazgo académico*. Colombia: Langham Publishing.
- Díaz Alarcón, J. S., & Orihuela Rojas, M. N. (2017). *Formación profesional del docente y clima institucional de la escuela de educación superior técnico profesional de la Policía Nacional del Perú Cajamarca 2015*. Cajamarca: UPAGU. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/404>
- Dike, E., & Madubueze, M. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*.
- Domingo, J. (2020). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador I*. México: Grupo Planeta.
- Franco, I., Bohórquez, J., Moriera, S., & Arias, K. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1179>
- Goete, M., Acuña, V., & Ramirez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 19(1). Obtenido de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1767>
- Gordillo, E. (2018). *liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Franklin Roosevelt del distrito de Tiabaya, Arequipa*. Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Educación con mención en Gestión y Administración educativa., Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7175>
- Greeni, M. (2021). Influence of Teacher-Perceived Transformational and Transactional School Leadership on Teachers' Job Satisfaction and Performance: A Case of Vietnam. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2020.1866020

- Grueso, M. (2017). *Recursos Humanos en redes y organizaciones.: Algunas reflexiones y desafíos*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Grupo Human. (27 de Abril de 2020). *grupohuman.com*. Obtenido de <https://www.grupohuman.com/post/covid-19-el-reto-de-mantener-un-clima-laboral-positivo-cuando-el-entorno-es-negativo>
- Guia, R. R. (2018). *Impacto del liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución educativa N° 40029 Ludwig Van Beethoven de Alto Selva Alegre - Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7809>
- Haste, H. (2017). *Nueva ciudadanía y educación*. Madrid: Grupo Planeta.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Madrid: Babelcube Inc..
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadanía: Visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*(51), 350-381. doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.687>
- Jiménez, G. E., Chávez, R. J., & Arteta, H. A. (2020). Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. *Revista ConCiencia EPG*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.2>
- Kahr, M. A. (2018). *clima institucional Escolar y Gestión Directiva*. Universidad Abierta Interamericana. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105803.pdf>
- Levitan, J. (2020). Incorporating Participant Voice in Culturally Responsive Leadership: A Case Study. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2019.1585546
- López, J. J. (marzo de 2017). Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos. *PIRHUA*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/2892>
- Macias, E. K., & Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
- Madrigal, B. (2018). *Líderes y liderazgo*. Guadalajara: Editorial Universitaria.
- Maharaj, S. (2020). From Oversight to Advocacy: An Examination of School-Board Leadership. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2019.1585548

- Maraza, N., Flores, G., Maraza, B., & Maraza, Q. (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 213 - 226. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>
- Martínez Ruiz, M. A., & Hernández Amorós, M. J. (2020). Principals in the Role of Sisyphus: School Leadership in Challenging Times. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2018.1551551
- Medina, C. J. (2018). *Liderazgo en el clima institucional en las instituciones educativas públicas de Cotahasi*. Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6768>
- Mestanza, J., & Vega, M. M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Espistemia*, 5(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1890>
- Montenegro Vega, M. L. (2019). *Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca- 2019*. Cajamarca: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43418>
- OECD. (2017). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación Educación en Chile*. Chile: OECD.
- Pinto, E., & mendoza, C. V. (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28069360014>
- Quiñonez, J., Mariño, D., & Moreno, Á. (2017). *La gestión de la calidad en instituciones de educación básica y media en Colombia*. Colombia: GRIN Verlag.
- Rafael Cusma, M. A. (2019). *Liderazgo directivo y clima institucional en el colegio Manuel Gonzales Prada, Pardo Miguel, Rioja, 2018*. Rioja: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35972>
- Ramiro, J. (2020). *Escuelas que emocionan: Espacios confortables, docentes ejemplares y alumnado emocionalmente inteligente*. Madrid: Ediciones SM España.
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. d., & Topete Barrera, C. (2017). *El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes*. México: RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo. doi:10.23913/ride.v8i15.292
- Rivera Manzano, L. D. (2020). *Liderazgo directivo y el desarrollo productivo de una empresa automotriz, Guayaquil, Ecuador, 2019*. Guayaquil: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45946>

- Rivera, J. I. (2018). Palo y zanahoria: La administración como fuente de efectividad en la escuela. *Compendium*, 60-76.
- Rodriguez Cruzado, C. R. (2017). *Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" Cajamarca, 2016*. Cajamarca: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16468>
- Rojas, P., Rojas, J., Macedo, M., & Yon, J. (2019). clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundario de zona urbana del Concejo Educativo Municipal del distrito de Yarinacocha – Pucallpa, 2010 -2011. *Revista de investigacion científica*, 4(2). doi:
- Romero , Y. (2022). *Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021*. Para obtener el grado academico de maestra en Administracion de la Educacion, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79794>
- Sánchez, P. (2020). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020. *Sendas*, 1(4), 38-64. doi:<https://doi.org/10.47192/rsc.v1i4.49>
- Sánchez, P. J., Asmat, J. A., & Miranda, M. S. (2020). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú2020. *Sendas*, 1(4). doi:<https://doi.org/10.47192/rsc.v1i4.49>
- Shaked, H. (2020). Boundaries of Israeli Assistant Principals’ Instructional Leadership. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2019.1585552
- Silva Villalobos, M. I. (2020). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Institución Educativa “Antonio Mata Osoros”, distrito Querocoto, provincia Chota, región Cajamarca, 2019*. Chota: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43046>
- Simbrom, S. F., & Sanabria, F. M. (2020). nderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 1(1). doi:10.35381/cm.v6i10.295
- SINEACE. (2018). *Hacia una propuesta de evaluación para instituciones de educación*. Lima: SINEACE.
- Soriano Villalva, M. L. (2020). *Liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019*. Babahoyo: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51518>

- Tito Tito, A., & Condori Pumalloclla, E. (2018). *Liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E 6038 "Ollantay", Pamplona alta S.J.M, 2011*. Lima: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12530>
- Valderrama Gabriel, J. R., & Montenegro Yopla, C. E. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000 La Ramada, Cajamarca*. Cajamarca: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31505>
- Villón Gonzabay, W. O. (2020). *Clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Nelson Mateus Macías, Ecuador 2000*. Guayaquil: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50927>
- Wang, K., Li, Y., Luo, W., & Zhang, S. (2020). Selected Factors Contributing to Teacher Job Satisfaction: A Quantitative Investigation Using 2013 TALIS Data. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700763.2019.1586963
- Wong, S., & Giessner, S. (2016). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- Yanez, E. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Unidad Educativa 23H00127 Santo Domingo de los Tsáchilas, 2021*. Para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68330>

Anexos

Instrumento de investigación: Cuestionario

Estimado: Docente.

Recurro a usted, para pedirle su apoyo con la respuesta a la encuesta que se plantea recoger información acerca del liderazgo directivo y del clima institucional. Usted marque la alternativa que crea conveniente que se evidencia del 1 al 5.

Gracias por su participación.

Denominación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Numeración	1	2	3	4	5

	Variable: Liderazgo directivo	Alternativas				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
	Capacidad de gestión					
1	Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control					
2	La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas					
3	El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia					
4	La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada					
5	Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz					
	Relaciones interpersonales					
6	El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal					
7	El liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado					
8	El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos inadecuados					
9	El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal					

10	El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos					
11	Existe un buen clima organizacional en la institución educativa					
	Comunicación					
12	El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías					
13	El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta					
14	Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo					
15	Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas					
16	El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.					
17	El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra, de motivación, ante el trabajo bien realizado					
	Motivación					
18	El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño					
19	El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución					
20	Da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización					
21	Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad					
22	Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios					
23	Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI					

Cuestionario de la variable clima institucional

Denominación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Numeración	1	2	3	4	5

Variable: Clima institucional		Alternativas				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
Identidad institucional						
1	Se identifica y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la I.E.					
2	Se siente comprometido con la labor académica realizada en la I.E.					
3	Siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la I.E.					
4	Participa en las actividades académicas que promueve la I. E					
5	Fomenta la identidad institucional en sus alumnas a través de la práctica pedagógica cotidiana.					
6	Se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su I.E.					
Relaciones interpersonales						
7	El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido, claro y preciso de tal manera que permiten coordinar las labores educativas.					
8	El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la Institución Educativa.					
9	El grado de confianza de unos hacia otros permite ver grupos interrelacionados que comparten las mismas metas.					
10	Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.					

11	Los directivos promueven el desarrollo de la organización de la institución.					
12	Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.					
	Trabajo en equipo					
13	Los docentes asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad					
14	Se siente competente cuando aplica sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas.					
15	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza como parte de un equipo docente o en su área curricular.					
16	Comparte la información que tiene con sus colegas o se guarda solo para usted.					
17	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo al realizar una labor de responsabilidad compartida.					
18	Cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo reconocemos que nos equivocamos y asumimos las observaciones al respecto.					
	Normas de convivencia					
19	Se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.					
20	Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.					
21	Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.					
22	Se respeta el horario de ingresos y salidas del personal docente en la institución educativa.					
23	Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.					
24	Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.					