

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Gerencia e Innovación Educativa**

**Autor:**

**Bach. Laura Tabita OROSCO FLORES**

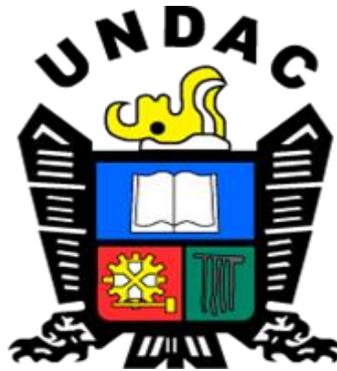
**Asesor:**

**Dra. Sanyorei PORRAS COSME**

**Cerro de Pasco - Perú – 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Julio César CARHUARICRA MEZA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Eva Elsa CONDOR SURICHAQUI**  
**MIEMBRO**

---

**Dra. Martha Nelly LOZANO BUENDIA**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0129-2023- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Laura Tabita OROSCO FLORES**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA.**

Tipo de trabajo:  
**Tesis**

TÍTULO DEL TRABAJO:

**“CLIMA INSTITUCIONAL, LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y MOTIVACIÓN  
LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN” – PASCO – 2022”**

**ASESOR (A): Dra. Sányorei PORRAS COSME**

Índice de Similitud:  
**24%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 09 de agosto del 2023



Dr. Julio César Carhuaricra Meza  
Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado  
UNDAC  
Pasco - Perú

c.c. Archivo  
JCCM/EPG

<b>SISGEDO - EPG</b>
<b>Reg. Doc. 00363774</b>
<b>Reg. Exp. 00205782</b>

## **DEDICATORIA**

A **Rita**, mi adorada madre: Su profundo sentimiento de amor le dan sentido a mi existencia.

A **Camila y Ariana**, mis queridas hijas: Son mi felicidad y la razón de mi existencia. Forjadores de un mundo nuevo, verdaderamente libre.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a cada uno de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, ya que tuvieron la amabilidad de participar desinteresadamente en la investigación durante la ejecución del trabajo de campo.

Asimismo, hago llegar mi profundo agradecimiento a todas las personas quienes contribuyeron en alguna medida en la investigación y, especialmente a mis familiares, su apoyo material y moral fue determinante en la realización de la presente investigación.

A todos ellos, gracias.

## RESUMEN

Este estudio es una **investigación científica básica**, tiene un diseño de investigación **no experimental** y se define como una **investigación correlacional**. El estudio midió el grado de correlación que existía entre las tres variables de investigación: clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

En el estudio se utilizaron técnicas de **Pruebas Adaptadas y Estandarizadas**, los instrumentos de medición utilizados fueron: el *Cuestionario de Clima Institucional* para medir la variable **clima institucional**; el *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo*, para medir la variable **liderazgo del director**; y, el *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente*, para medir la variable **motivación laboral del docente**.

Se trabajó con una muestra conformada por 90 elementos muestrales. Después de realizar la investigación estadística correspondiente, los resultados muestran que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la institución educativa estudiada.

**Palabras claves:** Clima institucional, Liderazgo del director, Motivación laboral del docente, Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

## ABSTRACT

This study is a **basic scientific investigation**, has a **non-experimental** research design and its defined as a **correlational** investigation. The study measured the degree of correlation that existed between the three research variables: institutional climate, leadership of the director and work motivation of the teacher in the Emblematic Educational Institution "Daniel Alcides Carrión".

In the study, **Adapted and Standardized Test** techniques were used, the measurement instruments used were: *the Institutional Climate Questionnaire* to measure the **institutional climate** variable; the *Principal's Leadership Questionnaire in an Educational Center*, to measure the **principal's leadership** variable; and the *Teacher's Work Motivation Questionnaire*, to measure the **teacher's work motivation** variable.

We worked with a sample made up of 90 sample elements. After carrying out the corresponding statistical investigation, the results show that there is a positive and statistically significant correlation between the institutional climate, the leadership of the director and the work motivation of the teacher in the educational institution studied.

**Keywords:** Institutional climate, Leadership of the director, Labor motivation of the teacher, Emblematic Educational Institution "Daniel Alcides Carrión".

## INTRODUCCIÓN

Señor presidente del jurado y miembros:

Pongo a vuestra consideración el presente estudio de investigación intitulado: **“Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022”**

Para que una institución educativa alcance un nivel de calidad suficiente, necesita un buen ambiente, en la cual el director, los docentes, los estudiantes y la comunidad educativa de toda la institución puedan desenvolverse en un ambiente agradable y realizar el trabajo correspondiente de manera eficaz, especialmente para desarrollar habilidades en los estudiantes y para que las actividades de aprendizaje tengan lugar en un entorno propicio para hacerlas efectivas. O sea, es de capital trascendencia que las instituciones educativas establezcan un buen clima institucional dentro de sus organizaciones, el cual será propicio para lograr un alto nivel en calidad educativa.

Un buen clima institucional mejora significativamente la eficiencia del trabajo de las instituciones educativas, y es un factor básico para la participación efectiva de los miembros de la organización en el logro de sus objetivos.

Otro factor de gran influencia en las instituciones educativas es el papel que juega el director. La calidad de una institución educativa depende en gran medida de las habilidades de liderazgo y gestión de sus directores, ya que implican su trabajo como administradores y facilitadores de la productividad e impacto en el rendimiento académico de los estudiantes.

El Director es responsable de la gestión de las áreas docente, institucional y administrativa. La calidad de la educación requiere que el rol del director se configure con un liderazgo democrático en lugar de un liderazgo autocrático. Los líderes deben influir, motivar y movilizar la acción educativa para mejorar la calidad de la educación.

Por otro lado, los componentes de la motivación del trabajo docente tienen un gran papel en el clima de la institución que define el carácter de la misma, y esta última tiene una gran influencia en la consecución de conocimientos de los estudiantes. Para que los estudiantes puedan aprender de manera significativa, los docentes deberán poseer una alta motivación para desarrollar sus labores durante las clases.

Por estas y otras consideraciones, se plantea la enorme importancia de tratar temáticas como clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en una institución educativa.

***La autora***

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema .....	1
1.2. Delimitación de la investigación .....	4
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema general .....	4
1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4. Formulación de objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación de la investigación .....	5
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio .....	8
2.2. Bases teóricas – científicas.....	11
2.2.1. El clima institucional .....	11
2.2.2. El liderazgo del director .....	20
2.2.3. La motivación laboral del docente.....	31
2.3. Definición de términos básicos .....	36
2.4. Formulación de hipótesis .....	37

2.4.1. Hipótesis General .....	37
2.4.2. Hipótesis específicos .....	37
2.5. Identificación de variables.....	38
2.6. Definición operacional de variables e indicadores.....	38

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

3.1. Tipo de Investigación .....	40
3.2. Nivel de investigación .....	40
3.3. Métodos de investigación .....	40
3.4. Diseño de investigación .....	41
3.5. Población y muestra .....	41
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	44
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	46
3.9. Tratamiento estadístico.....	47
3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica.....	47

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	48
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	49
4.3. Prueba de hipótesis .....	56
4.4. Discusión de resultados.....	63

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

En la actualidad, las instituciones educativas se encuentran en constante cambio, exigiendo un buen desarrollo de todos los integrantes de sus organizaciones, y se enfrentan al desafío de formar estudiantes competitivos ante los requerimientos de la realidad social. Por lo tanto, las instituciones educativas deben crear un clima institucional propicio para mejorar la calidad de la educación. Además, se ha determinado que un buen clima institucional permite la realización de un trabajo eficiente de sus miembros.

Existen evidencias e investigaciones muy serias que demuestran que en muchas instituciones educativas de nuestro país prevalece un clima institucional negativo debido a la falta de comunicación, falta de tolerancia, conflicto interpersonal, etc. Esto crea un ambiente desfavorable entre los miembros de la comunidad educativa, lo que puede afectar la motivación de los docentes, lo que inevitablemente repercute en el aprendizaje de los estudiantes. Por lo que es necesario crear un ambiente social apropiado dentro de la institución donde debe existir el respeto y la tolerancia entre unos y otros.

Asimismo, las instituciones educativas deben convertirse en lugares donde se cultiven talentos de alta calidad. Desde esta perspectiva, el director se convierte en un elemento trascendental en el logro de grandes metas educativas, ya que es el principal responsable de conducir el futuro de la institución educativa.

Algunos directores carecen de la capacidad de priorizar un clima institucional apropiado y no han mostrado voluntad de hacer cambios para mejorar la calidad educativa en su institución.

Un director que no esté preparado profesionalmente para dirigir una institución educativa en forma eficaz es muy perjudicial, porque los directores, como líderes, están encargados de velar el logro de metas propuestas, estos directores muchas veces carecen de información o preparación para la gestión de las instituciones educativas y, en consecuencia, su gestión educativa es ineficaz. Esta falta de preparación profesional tiene que ver con la toma de decisiones, motivación, comunicación, liderazgo, entre otros. Estos directivos provocan que su actuación se limite a los aspectos burocráticos, ignorando el respeto a la condición humana como principal recurso que puede tener cualquier organización. El desempeño impreciso o mediocre de las responsabilidades gerenciales de los directores los convierte en funcionarios que carecen de habilidades para analizar las variables de una situación específica, carecen de creatividad para emplear estrategias administrativas efectivas y carecen de habilidades para facilitar una mayor interrelación entre los integrantes de la comunidad educativa. Es responsable de promover un clima organizacional armónico para mejorar la calidad de la gestión educativa en su institución.

Por otro lado, cuando se trata de enseñar, la falta de motivación es uno de los principales problemas que los docentes suelen enfrentar en el trabajo.

Muchas veces el docente se encuentra en una situación en la que tiene múltiples responsabilidades y que en ocasiones se le culpa por los problemas que se generan dentro de la institución.

Si tomamos en cuenta la situación de los docentes en el contexto de derechos y obligaciones en conflicto, salarios bajos, roles no reconocidos y tareas demasiado enfocadas, hará que los docentes se sientan abrumados, pesimistas, cansados, insatisfechos y sin nuevas estrategias para desarrollar en sus clases; es decir, nos encontramos ante un docente que no está motivado.

Cuando se trata de la motivación laboral de los docentes, depende del clima institucional de las instituciones educativas, es decir, mientras no se obstaculice la independencia de los docentes y no se obligue a los docentes a actuar en forma distinta, los docentes tendrán entusiasmo por su trabajo. La ruptura en las relaciones humanas también dificulta la mejora de la calidad de la educación.

La motivación docente es un tema que ha recibido insuficiente atención en las instituciones educativas públicas, ya que su desempeño en las tareas se mide a través de fichas de seguimiento elaboradas en las reuniones de clase sin tener en cuenta los aspectos motivacionales que influyen en el comportamiento.

De esta manera, en la presente investigación se investiga la relación que puede existir entre el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, de tal manera que se puede contar con datos fácticos para asumir posibles correlaciones.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

**Delimitación espacial.** La investigación se comprende dentro del Distrito de Chaupimarca, Provincia de Pasco y Región de Pasco, se enmarca en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

**Delimitación temporal.** El tiempo de realización de la investigación es en el período 2022.

**Delimitación del universo.** Se trabajó con el equipo humano conformado por los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

**Delimitación del contenido.** La investigación comprende tres variables: Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Qué relaciones existen entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Qué relaciones existen entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?
- b) ¿Qué relaciones existen entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?
- c) ¿Qué relaciones existen entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?

## **1.4. Formulación de objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar las relaciones que existen entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación que existe entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
- b) Establecer la relación que existe entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
- c) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

## **1.5. Justificación de la investigación**

En la actualidad, se puede señalar que existen muchos factores que inciden en la calidad real de la educación que brindan las instituciones educativas. Uno de ellos es el clima institucional que afecta el ambiente de trabajo. Esto es muy importante en las organizaciones educativas ya que indirectamente afectan a las personas que trabajan dentro de la organización que son los protagonistas del proceso de educación y formación.

Asimismo, el estudio del liderazgo de los directores se ha convertido en un componente central de los debates sobre el futuro de la educación, en gran parte como resultado de cambios permanentes y significativos en la política educativa. La importancia actual del liderazgo directivo requiere ser estudiada

desde la perspectiva del clima institucional para entender cómo se refleja el liderazgo de los directivos en las instituciones y cuáles son sus rasgos más destacados.

También es importante considerar que la motivación laboral de los docentes juega un papel importante en la organización educativa. La educación debe alcanzar un nivel de eficacia y eficiencia, y para ello es importante contar con docentes proactivos, que demuestren una actitud de confianza hacia sus alumnos, se sientan valorados, estén interesados en acceder y entregar estrategias innovadoras para los alumnos y trabajar en un ambiente favorable.

De estas razones se ha determinado estudiar el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” y por las siguientes justificaciones:

El **valor teórico** consiste en que llenará un vacío en la comprensión de la relación entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en una institución del nivel de educación secundaria.

El **aporte práctico** de este estudio permitirá desarrollar estrategias que ayuden a mejorar el clima institucional, el liderazgo de los directores y la motivación de los docentes en la institución.

En cuanto a la **utilidad metodológica**, este estudio contribuye a la adecuación de 3 instrumentos de medición, una es el clima institucional, la otra es el liderazgo del director y la tercera es la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas.

Finalmente, el estudio tiene un **valor social** importante, ya que dará a conocer información importante para los maestros, los directivos, los investigadores sociales y padres de familia.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Una de las limitaciones más destacadas es la inversión necesaria para realizar la investigación. No hay fuentes de financiación disponibles para apoyar la investigación universitaria de posgrado. Sin embargo, dada la importancia de realizar esta investigación, esta tesis es autofinanciada.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de estudio

##### *A nivel nacional:*

**Pérez (2012)**. Tesis: Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Vantanilla. Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola de la Región del Callao, Lima.

Conclusión: Existe una relación moderadamente positiva entre el clima institucional y el desempeño docente; los docentes manejan una percepción regular del clima institucional de las instituciones en red No.1 Pachacutec de Ventanilla.

**García (2007)**. Tesis: Influencia del Clima Institucional en la Calidad del Aprendizaje significativo en la I.E. General Prado de Bellavista Callao. Tesis de maestría Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Conclusión: Factores de necesidades de convivencia y trabajo en equipo inciden significativamente en el clima institucional de la I.E. General Prado del distrito de Bellavista-Callao. También, existe una relación estadísticamente

significativa entre el clima institucional y la calidad del aprendizaje, con un 95% de confianza para los estudiantes, lo que sugiere que cuando el clima institucional es bajo, tanto la calidad del aprendizaje como la calidad del aprendizaje son percibidos también como bajos por los estudiantes y los docentes.

**Martina (2010).** Tesis: *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Unidad de Post Grado de la UNMSM, Lima.

Conclusiones: a) el liderazgo del director está relacionado con la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima entre marzo y mayo de 2009, b) la dimensión con mayor impacto en la calidad de la gestión educativa es la docencia, y c) se identificó una correlación conjunta, directa y significativa de entre las variables.

**Reátegui (2017).** Tesis: *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016.*

Conclusión: Los niveles de motivación del personal de la Institución Educativa General No. 0176 Ricardo Palma del Centro Poblado de Huingoyacu son los siguientes, el 52% del personal calificó el nivel de motivación como *malo*, el 37% lo calificó como *regular*, sólo el 11% de los empleados dijo que su nivel de motivación era *bueno*.

#### ***A nivel internacional:***

**Fernández (2006).** Tesis: *Clima organizacional y supervisión del Desempeño Docente en Instituciones de Educación Básica*. Universidad de Venezuela.

Conclusiones: Es débil la relación entre el clima organizacional de las instituciones de educación básica del Primer Circuito de la ciudad de Maracaibo y el seguimiento del desempeño docente, en la identificación de los factores del clima organizacional de las instituciones de educación básica del Primer Circuito. En la encuesta del Municipio de Maracaibo los docentes tienen una opinión de consideración hacia las relaciones y el compromiso y una opinión negativa sobre la toma de decisiones y la supervisión.

**Chamorro (2005).** Tesis: *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid.

Conclusión: El liderazgo en un sistema escolar eficaz siempre y cuando el director comparte una visión de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. Además, los buenos directores crean expectativas satisfactorias para el personal y desafíos para que los estudiantes trabajen en forma adecuada.

**Tijerina (2011).** Tesis: *El papel de la motivación en el desempeño docente*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Conclusión: La dimensión motivacional más seleccionada por los participantes fue el proceso y el logro con un 18 %, mientras que la dimensión menos seleccionada fue el entorno con un 14 %. Además, apreciativamente, el 19 % de los docentes opinaron que lo que más disfrutaban de su trabajo es cumplir con las expectativas establecidas y lo que hace, mientras que solo el 12 % de los docentes eligen las recompensas que recibe. También vale la pena mencionar que al 21 % de los docentes les desagradaba que sus trabajos sean ineficaces y pierdan el tiempo, y lo que más les molesta es tener que tomar decisiones impertinentes.

## 2.2. Bases teóricas – científicas

### 2.2.1. El clima institucional

#### 2.2.1.1. Nociones de clima como ambiente

La definición de clima se asocia con varias denominaciones, y se utiliza a menudo para implicar un entorno o una situación que prevalece en una determinada institución u organización. Algunas de estas denominaciones son:

- a). **Clima Institucional.** Se relaciona con la gobernación y el acatamiento del establecimiento, la clase de conducción y el carácter de los integrantes. Se refiere a las particularidades de la física y la funcionalidad de los establecimientos, además considera los estatutos formales e informales que se dan y se reciben dentro de los establecimientos.
- b). **Clima Psicológico.** El individuo lo comprende a través de la investigación y también de la percepción que tiene del entorno del clima. Primeramente, está compuesta por las características de la estructura de la institución, la forma en que se produce, el tamaño, el tipo de producción, el tipo de liderazgo, las condiciones de trabajo y las actividades que se realizan. En este clima psicológico, los individuos perciben un entorno en el que confluyen una serie de factores colectivos e individuales, a partir de los cuales interpretan e infieren diversas situaciones que se presentan, influyendo así en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.
- c). **Clima Social.** Considera las relaciones humanas, incluyendo los aspectos formales de la normativa vigente, así como los

comportamientos informales o espontáneos y las relaciones derivadas de las relaciones sociales entre las personas.

- d). **Clima Emocional.** Se refiere al grado y forma de las relaciones afectivas entre los miembros de una institución, el trato que se da en la institución, la expresión de afecto, el comportamiento solidario, el refuerzo, la comunicación y el afecto, ya sea positivo o negativo; y lo más importante, la creación de un sentimiento sincero.
- e). **Clima Académico.** – Se refiere a lo que brinda el medio social donde se realizan las actividades académicas. Está relacionada con el aprendizaje y la formación dentro de la escuela, donde docentes y alumnos comparten y apoyan los valores académicos y forma parte importante del clima escolar, que busca facilitar el aprendizaje y la formación académica de los estudiantes.

#### **2.2.1.2. Definición de clima institucional**

Definir el clima institucional no es fácil porque este constructo está influenciado por una serie de factores. Sin embargo, hay muchas definiciones sobre este tema. Uno de los más significativos es la que plantea Alves (2000): “El clima institucional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (p. 124).

El clima institucional de una institución educativa dependerá de cómo vivan y sientan los docentes en la organización escolar.

Según Martin (2000): “El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p. 103).

El clima de institución es la impresión que tiene el individuo acerca del sistema y del ambiente laboral, incorporando la magnitud en la que el ambiente de labor es benéfico o dañino para los integrantes. El clima muestra la ideología, los sentimientos y las creencias de quienes conforman el ambiente.

De igual manera, para Alvarado (2003) “El clima institucional comprende la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas de su medio laboral en el que se desarrolla el trabajo cotidiano” (p. 48).

La "percepción" se considera fundamental en cuanto se refiere a la satisfacción de las personas con su entorno de trabajo.

Según Ruiz (2004): “Clima institucional es el ambiente en donde uno se desenvuelve, refiriéndome al espacio de trabajo, en primer lugar, para lograr el mencionado clima es importante la actitud al cambio, en donde exista una comunicación fluida, un trato horizontal, los aspectos básicos, nos conduce a poder tener un clima adecuado, lógicamente dependiendo del contexto, tiempo y espacio” (p. 69).

La definición propuesta muestra el presupuesto preconcebido de la institución como una organización sujeta a valoraciones subjetivas.

También hay otras definiciones de clima institucional, teniendo en cuenta diversos elementos.

Según Peiró y Prieto (1996): "El clima institucional es como una dimensión fundada a partir de la percepción de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la institución, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo a la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las instituciones" (p. 42).

Enfatiza una definición consistente de la dimensión "percepción", manifestada en el contexto de grupos de personas en un escenario organizacional, como manifestación de los sentimientos de sus miembros bajo un colectivo subjetivo.

Forehand y Von (1965) definen al clima institucional como: "... el conjunto de características que describen a una institución y que la distinguen de otras instituciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la institución (p. 83)"

El clima institucional es una característica propia de toda organización.

Por su parte, Tagiuri (1998) lo define como: "... una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una institución que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de valores de un conjunto específico de características o atributos de la institución" (p. 85).

Es posible ponerle un énfasis como una serie de característica que hace parte del clima de la institución.

A nivel educativo, el clima de la institución se expresa en cuanto a las interacciones entre los individuos y la mediación de conflictos entre docentes, estudiantes y los administrativos. Es necesarios resolver los conflictos apoyándose en la aplicación de normas para que no exista discriminación de ningún tipo y se cuide el clima de la institución.

Se considera el clima de la institución como uno de los componentes esenciales de la calidad de un colegio, se refiere a la atmósfera interna que existe entre los integrantes del centro, la cual es positiva en el momento en que cumple con las necesidades de cada uno y aumenta la moral de sus integrantes. Mejorar el clima institucional es elevar directamente la calidad de la educación.

El clima general que prevalece en el centro de estudios es el producto de una sucesión de desarrollos de influencia: la condición del medioambiente dentro del colegio, la estabilidad emocional de los docentes y los estudiantes, el estado de la infraestructura, etc. Cada colegio tiene su propio entorno particular. El tiempo climático define la comodidad y la capacidad de trabajo de profesores y alumnos. El tiempo es importante para la salud y la utilidad de la institución.

### **2.2.1.3. Tipos de clima institucional**

Es importante destacar que el estudio del clima institucional se considera en términos de percepciones del clima en lugar del clima mismo, porque el comportamiento y las actitudes de las personas son el resultado de su percepción de la situación, no el resultado de la situación. Según el investigador Likert (1999), a través de este enfoque

se pueden identificar dos tipos principales de climas institucionales, que son:

**A). Clima institucional de tipo autoritario.**

Es un ambiente cerrado, con una estructura rígida, es un mal ambiente para una institución. Hay dos tipos de climas autoritarios:

**A.1. *Clima autoritario explotador***

Una atmósfera autoritaria de explotación se caracteriza por la desconfianza de la gerencia hacia otros trabajadores, la atmósfera se percibe como temerosa, hay poca o ninguna interacción entre las personas con estatus jerárquico y otros trabajadores, y las decisiones las toma solo la alta gerencia dentro de la composición de la institución.

**A.2. *Clima autoritario paternalista***

La autocracia paternalista se caracteriza por la confianza entre la gerencia y otros trabajadores, las recompensas y los castigos son fuentes de motivación para los trabajadores, y aquellos con posiciones jerárquicas mantienen los mecanismos de control. En este ambiente, la gerencia considera las necesidades sociales de los trabajadores, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

**B) Clima organizacional de tipo participativo.**

Caracteriza a un ambiente abierto con una estructura flexible, creando un ambiente propicio dentro de la institución. Hay dos atmósferas diferentes de compromiso.

### **B.1. *Clima consultivo***

Es el tipo de clima deliberativo, se caracteriza por la confianza entre los altos cargos y los demás trabajadores, se permite que los trabajadores tomen decisiones específicas, buscan satisfacer necesidades de respeto, hay interacción entre las dos partes y hay empoderamiento. Este ambiente se define por una gestión dinámica y funcional en función de los objetivos a alcanzar.

### **B.2. *Clima participativo***

En un contexto donde los empleados participan, la administración da por hecho que los empleados toman las decisiones y que las mismas se ejecutan de forma integrada y los niveles de comunicación fluyen y llegan a todos los niveles. El lugar de inicio es la contribución, la labor se realiza en base a las metas de éxito, y las relaciones entre colegas se basan en la relación entre amigos y en la compartida responsabilidad. El sistema basa su funcionamiento en el desempeño en equipo como la mejor forma de conseguir metas y objetivos a través del compromiso estratégico.

#### **2.2.1.4. Dimensiones de clima institucional**

El clima institucional presenta múltiples dimensiones, de las cuales solo se consideran algunas de las dimensiones que determinan el clima de las instituciones educativas.

Martín (1999) realizó una investigación dirigida a la medición del clima institucional y propuso el siguiente modelo de clima del centro educativo, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

➤ **La comunicación**

Las relaciones humanas comunitarias consisten en el envío y recepción de mensajes entre interlocutores en un estado de completa reciprocidad y son, por tanto, factores fundamentales de convivencia y elementos que determinan la forma de socialización institucional.

Por lo mismo, si una institución desea realizar un trabajo con éxito, debe preservar una buena conversación, sabemos que no puede haber grupo sin palabras, sin embargo, las palabras no se pueden entender como la simple transmisión de un significado entre los integrantes, sino que deben tener el significado que tienen los integrantes de la institución. Las acepciones que se transmiten son los conceptos, ideas, intenciones y objetivos de la institución.

Según Fischman (2000): “La comunicación en las instituciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo, bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la institución” (p. 110).

La comunicación en las instituciones cumple varias funciones y controla el comportamiento de los individuos a través de la jerarquía de poder que los trabajadores deben acatar. La comunicación informal también sirve como medio de información para controlar el comportamiento de los empleados según el nivel de confianza de los miembros.

➤ **Motivación**

Esta dimensión se transforma en uno de los elementos más importantes que condicionan el clima de las organizaciones educativas. Es una aspiración de realizar una fuerte inversión para conseguir metas delimitadas por las necesidades que se pueden atender.

En este concepto se encuentran tres elementos clave: esfuerzo, necesidad y meta organizacional. El esfuerzo es una medida de la intensidad y cuando una persona está motivada está comprometida con sus metas, pero si la motivación es baja es imposible lograr buenos resultados en el desempeño del trabajo a menos que el esfuerzo se dirija en beneficio de todos.

Sobre las formas de motivación en una institución, Lange (1998) menciona: “La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la institución, es la motivación interna. Cuando las instituciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la institución. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisfacen los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna” (p. 53).

➤ **Confianza**

Es una fuerte creencia o sentido de seguridad en la honestidad, integridad o confiabilidad de otra persona lo que permitirá compartir sueños y necesidades cada vez más importantes y colaborar de manera efectiva hacia objetivos comunes. Una organización de alto desempeño se caracteriza por un alto grado de confianza mutua entre sus miembros.

**2.2.2. El liderazgo del director**

**2.2.2.1. Fundamentos sobre el liderazgo**

Primero, es importante definir al líder, hay muchas definiciones planteadas. Cuando hablamos de un líder, se trata de alguien que ejerce el liderazgo. Por esta perspectiva, se suele abordar al líder considerando las características personales del líder (habilidades, carácter, destrezas), su rol (toma de decisiones, imagen, enlace), el comportamiento, fuente y uso del poder que ejerce. Cualidades actitudinales (valentía, generosidad, sabiduría, convicción y asunción de riesgos), conductas inspiradoras (pasión, motivación, credibilidad, constancia e integridad) y conductas relacionales. El investigador Likert (2006) sostiene que el líder debe poseer: "...el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación" (p. 12).

Por otro lado, Samuel Gento Palacios (2002) menciona que: "El líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y

confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (p. 183).

El líder debiera convertirse en la persona con mayor reconocimiento y consideración por todos y que pueda influir de manera más efectiva en los individuos de la organización con incentivos suficientes para lograr las metas del grupo. Esta formulación significa que el liderazgo debe ser ejercido por personas de alto valor dentro de la organización, y la efectividad de su estilo de liderazgo debe ser reconocida por todos los miembros del grupo.

Como líderes, los gerentes holísticos influyen en el comportamiento de sus colaboradores para lograr de manera más efectiva las metas de la organización. Por lo tanto, el liderazgo trata con sensibilidades hacia las personas y hacia las metas organizacionales. El liderazgo no puede verse como algo completamente separado de la organización.

Originalmente, la definición de la palabra líder viene del vocablo inglés lead, que significa la habilidad de encabezar un grupo de individuos, sea una causa política, una institución o cualquier otra cosa. El poder es la habilidad de dirigir personas. El poder es una categoría específica de influencia que se basa en persuadir a otros a que cambien por decisión propia sus preferencias en oposición a una labor o proyecto conjunto. El liderazgo es la habilidad de influir sobre la labor de una persona o grupo de individuos en una circunstancia específica, con el fin de conseguir un objetivo.

El liderazgo es el acto de influir en los demás; las actitudes, comportamientos y habilidades que, en virtud de su posición en las estructuras de poder, orientan, dirigen, motivan, conectan, integran y optimizan el trabajo de los individuos y grupos para alcanzar las metas deseadas y facilitar el desarrollo de sus miembros.

El investigador Idalberto Chiavenato (2000) menciona que: “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse; la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales; el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales; el líder debe ser capaz, los seguidores deben aportar voluntad” (p. 148).

El liderazgo es la habilidad que tiene una persona de influir en los otros y de inspirar, estimular y dirigir sus acciones con el fin de colaborar en la consecución de los objetivos del grupo o de la institución. El liderazgo se comprende también como una característica de la sociedad que se da en grupos de individuos y en instituciones, y se trata del procedimiento de comunicación entre personas con el fin de conseguir uno o más objetivos específicos.

La importancia que tiene el liderazgo para las organizaciones sociales en general, los describe Chiavenato (2002) del siguiente modo:

“El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto” (p. 571).

Los líderes tienen que estar presentes en las categorías de nivel intermedio y superior de la estructura organizacional, ya que las instituciones los requieren en cada uno de los ámbitos y áreas de labor. Es fundamental mencionar que el liderazgo no es igual que la administración, los gerentes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos y las funciones en forma de planificar, hacer un presupuesto, organizar, dirigir y controlar las acciones de la organización con el fin de alcanzar los objetivos. El líder influencia al grupo para apoyarlos en conseguir los objetivos que se establecieron, les hace creer que estos son los objetivos correctos y los incentiva a conseguir sus propios objetivos. Todas las acciones que se realizan dentro de una organización requieren relaciones entre los líderes, los equipos, la línea y los asesores, los supervisores, etc. De una persona se dice que es líder si el grupo le otorga características de la categoría de líderes, es decir, si el grupo le otorga características singulares en relación a las percepciones de los seguidores y sus peculiaridades, de esta forma es posible hallar diferentes clases de líderes en función de las características específicas de sus seguidores.

Un líder proporciona al personal los insumos y requisitos para trabajar de manera efectiva, verificar que las tareas se estén realizando de manera efectiva. Un cargo de dirección no consiste en colocarse en una posición de privilegio, permitirse disfrutar de una comodidad indebida, o disfrutar del cargo para eludir funciones y asuntos de su competencia. Conducir es tomar como propia la tarea encomendada, considerarla como la mayor responsabilidad de uno, dedicar todos los intereses a los propios asuntos, es incorporarse al grupo designado como colaboradores.

#### **2.2.2.2. Clases de liderazgo: El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional**

Esta teoría sobre el liderazgo transaccional contrapuesto con el liderazgo transformacional, fue propuesto por Gimeno (1995) en la siguiente cita: "...el primero (liderazgo transaccional), centrado básicamente en tareas, describe las transacciones realizadas entre el director y sus seguidores de modo que aquél garantiza las condiciones de trabajo mientras éstos orientan su actividad hacia el logro de las metas preestablecidas. El liderazgo de transformación, por el contrario, no se centra tanto en las tareas como en las personas, exigiendo del director la concepción y comunicación de una nueva visión del conjunto de la organización" (p. 20).

##### **A) *Liderazgo Transaccional***

El líder transaccional incentiva y guía a sus seguidores mayormente a través de métodos de acción basados en los premios. La relación entre líderes y seguidores se establece a través de relaciones de colaboración donde prevalecen los intereses (por ejemplo, la

ganancia). Este dirigente persigue impulsar la motivación de los empleados a cambio de incentivos condicionados y define un contexto en el que la motivación se encuentra más ligada a los logros, los récords y el desempeño. Un dirigente exitoso es aquel que comprende la exactitud de los requerimientos y deseos de los empleados y por consecuencia actúa. La principal particularidad de este estilo de dirección es que la conducta del dirigente se encuentra dependiendo del grado de instrucción, motivación y desempeño de los asistentes.

### **Dimensiones del liderazgo transaccional**

#### **a). *Recompensa contingente***

Los líderes recompensan a los miembros por lograr niveles de rendimiento específicos. Las recompensas se basan en los niveles de rendimiento de esfuerzo y logro. Contratar con recompensas por el esfuerzo, premiar el buen desempeño y reconocimiento por logros.

Bass (1988) menciona al respecto: “Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente” (p. 87).

**b). *Dirección por excepción activo***

Los líderes atienden la ausencia de desviaciones de las normas y reglamentos y toman medidas correctivas. Supervisa constantemente el desempeño de sus miembros.

**c). *Dirección por excepción pasivo***

Esta teoría es de suma importancia en la educación actual, debido a la necesidad de una educación equitativa, de constante transformación e innovaciones, esto requiere que los líderes asuman formas de gobernar que les dejen funcionar de manera eficaz, y el liderazgo transformacional es el más importante. Al respecto Bass (1988) señala: “Los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos. El conocimiento de las fortalezas de cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión de la institución integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el statu quo que haga posible la renovación pedagógica” (p. 94).

**B) *Liderazgo Transformacional***

Una particularidad del líder transformacional es que debe tener un protagonismo importante en la creación y engrandecimiento de un concepto que asuma la importancia y el sentido de las acciones y metas de la organización. Ellos serán los encargados de ejercer el liderazgo transformacional cuando sea necesario. Lograr la trascendencia motivacional, por lo tanto, requiere un cambio en la

base sobre la cual operan los subordinados, desde la obediencia regular hasta el compromiso y la participación total.

El investigador Maureira (2004) afirma: "...este liderazgo se encuentra formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y un quinto factor denominado tolerancia psicológica" (p. 4).

Hellriegel y Slocum (2004) sintetizan de la siguiente manera: "El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo" (p. 277).

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

#### **a) *Influencia idealizada o carisma***

Thieme Jara, (2005) describe lo siguiente: "Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral. Evita usar su poder en beneficio personal" (p. 73).

En esta dimensión, los líderes carismáticos brindan un propósito, inspiran confianza en el logro y aumentan el optimismo. Los líderes carismáticos son capaces de inspirar, despertar y motivar a los miembros del grupo.

**b) *Inspiración motivacional***

Los líderes motivacionales se preocupan por establecer un ejemplo para sus miembros. Transmite altas expectativas y comunica un propósito importante con extrema sencillez. Guía a sus seguidores a través de la acción, genera confianza en su causa.

Ofrece palabras de aliento para aumentar el nivel de optimismo y entusiasmo. Comunica su misión de manera fácil y segura. Puede conducir a altos niveles de rendimiento del equipo.

Thieme Jara (2005), menciona: “Tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo” (p. 73).

**c) *Estimulación intelectual***

Se refiere a la capacidad de los líderes para considerar nuevos caminos y romper con soluciones pasadas al momento de reconocer y resolver problemas.

Generalmente, los líderes transformacionales incentivan la inteligencia, la lógica y la resolución de dificultades en pro de la

creatividad y la innovación. Crea un contexto que sea acogedor y flexible para el estudio de la vivencia.

Sobre este punto Bennis y Nanus (1985) mencionan que: "...un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos" (p. 64).

**d) *Consideración individual***

Se refiere a la capacidad que tiene un líder para cuidar a sus subordinados.

Los líderes conocen las necesidades específicas de cada seguidor y son mentores y facilitadores. Vincule las necesidades individuales de cada seguidor con las necesidades de la organización. En general, brinda tratamiento individual a cada miembro del grupo y brinda orientación y asesoramiento.

Las consideraciones personales de un líder también pueden ayudar a realizar el potencial más amplio de un seguidor.

**e) *Tolerancia psicológica***

Se trata del empleo del humor a manos de los líderes con el fin de solucionar dificultades en las relaciones entre personas. Utiliza su sentido del humor para señalar equivocaciones, solucionar problemas y llevar a cabo las labores difíciles. Por supuesto, un dirigente es una persona con buena salud mental, esto le proporciona la capacidad de tener buen ánimo siempre.

### **2.2.2.3. Definición de liderazgo del director**

El director es la máxima autoridad de una institución educativa y, además de desempeñar funciones representativas, también decide sobre los asuntos generales. Los directores son los primeros encargados de la docencia, donde lo más importante a gestionar es el proceso de enseñanza y todo lo demás que se les aclara. La importancia del supervisor como líder es brindar capacitación para actuar de manera eficiente y eficaz de acuerdo con los estándares del equipo.

Cuando se trata de tareas específicas, los gerentes deben invertir un esfuerzo considerable en programas innovadores que refuercen y defiendan las metas institucionales y orienten a alcanzar los propósitos: hacer realidad sus capacidades técnicas y permitirles comprender mejor el trabajo.

Consecuentemente, Pérez (2005) afirma que: “El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional” (p. 87).

Los directores son responsables de influir, efectuar e inducir el cambio, mejorar la práctica para lograr un aprendizaje de alta calidad para los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa.

Como líder pedagógico, el director busca constantemente ejemplos, estrategias y herramientas para guiar y alcanzar logros en el aprendizaje de los estudiantes.

El director en calidad de líder pedagógico que orienta y apoya la labor de los docentes, comparte además su conocimiento con los sectores de estudio, mediante la utilización de métodos, procedimientos y estructuras de clases, además de proporcionar un vínculo entre las diferentes categorías de estudio, entre los distintos sectores de aprendizaje, mediante la utilización de recursos, métodos y procedimientos de enseñanza, y también establece estándares para la organización y asegura la practicidad del proceso de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes. Adaptar, modificar e implementar un estilo de liderazgo no es fácil e implica múltiples pasos y niveles de éxito antes de que se convierta en una parte habitual del régimen diario.

Cuanto más liderazgo se comparte entre docentes y administradores, mayor es el impacto en los procesos, las organizaciones y la cultura escolar.

El liderazgo se basa en el poder del pensamiento, el carácter, el talento, la voluntad y la capacidad de gestión, y la función de liderar, orientar e instruir a los colaboradores para el logro de las metas de la institución preestablecidas.

### **2.2.3. La motivación laboral del docente**

#### **2.2.3.1. Introducción al estudio de la motivación**

La motivación es el impulso, el motor que hace que la actividad sea una realidad.

Desde esta óptica, la motivación no puede conceptuarse como una acción que se interrumpe constantemente, sino es un flujo permanente de comportamiento que se canaliza de diversas maneras.

Lo más importante es que este impulso solidifica una tarea y el comportamiento es permanente hasta que se logra la meta.

Reeve (2010) señala que: “la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza; dirección, que tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. Quien realiza una actividad con ese poder permite lograrlo, es esa fuerza interna que hace posible lo imposible” (p. 54).

Según Robbins (2004): “la motivación viene a ser un conjunto de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Una persona motivada, a pesar que todo pueda estar en su contra, logrará su propósito porque tiene esa energía que le permite conseguir su objetivo” (p. 127).

Así mismo, Chiavenato (2002) menciona que: “La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Cabe señalar que un mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo es decir puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona” (p. 68).

La motivación viene a ser el conjunto de factores tanto internos como externos que permiten alcanzar la realización, ya sea material o espiritual.

### **2.2.3.2. Sobre la motivación laboral**

En el ámbito profesional, la motivación tiene importancia debido a que es necesario que una persona contribuya totalmente para que la organización alcance sus metas. En efecto, el trabajador debe estar totalmente dedicado a sus tareas, de modo que las actividades que hace puedan ser realizadas con agrado, con la certeza de que recibirá un reconocimiento económico y espiritual.

La energía de trabajo es la capacidad que tienen las organizaciones para conservar un estímulo positivo en todas las actividades (es decir, relacionadas con el trabajo) realizadas por los empleados hacia un mismo objetivo.

El éxito de una organización está en sus empleados, por lo que lograr que estos últimos sientan que los objetivos de la organización se encuentran en armonía con los suyos propios y que sus requerimientos y anhelos se realizan es el éxito de cualquier organismo. A pesar de ello, es necesario entender que la noción de estímulo se altera en función de las variables humana, social y cultural.

De modo que, existe una gran variedad de métodos para impulsar la motivación en el trabajo, no obstante, el más eficaz se define conforme a las particularidades del caso, teniendo en cuenta las edades, las características y el nivel socioeconómico y cultural de la persona.

Cuando un trabajador es exitoso y la institución lo nota, se le da una recompensa. Si los premios naturales, la hora y la forma en que se entregan son correctos, los empleados se sentirán motivados.

En la obra *Teorías de la Organización*, William P. Sexton (2005) refiere que: "el proceso de estimular a un individuo para que se realice

una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p. 39).

La motivación implica principalmente mantener la cultura y los valores corporativos que conducen a un alto desempeño. El éxito en una organización es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno.

Una definición con mayor grado de rigurosidad, es la que presenta Olivero (1997) al mencionar que: “La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (p. 63).

En el ámbito de la educación, los profesores obran bajo la influencia de varias causas que establecen su grado de habilidad. Uno de los componentes que tienen en cuenta para realizar su labor es su estímulo intrínseco y extrínseco con respecto a la labor con los estudiantes.

El estímulo del docente es más importante que el estímulo del alumno, ya que el docente es quien provoca emoción y motivación. Un docente con una conducta proactiva es una parte fundamental de la docencia.

### **2.2.3.3. Dimensiones de la motivación laboral**

La motivación laboral presenta dos grandes dimensiones:

#### **a). Motivación intrínseca**

Según Brow (2007): “Está constituido por la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el

desarrollo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros. Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas y objetivos” (p. 82).

**b). Motivación extrínseca**

Brow (2007) afirma que: “Están relacionados con el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales)” (p. 84).

En conclusión, los componentes de la motivación están relacionados con la satisfacción laboral y que pertenecen, en gran medida, al ámbito interior de las personas. Los componentes de lo extrínseco son los externos, o sea, los componentes que se encuentran en el contexto. Si son aprobados por la institución, sirven como galardón por la buena labor. Cuando ejecutan bien su labor, los empleados

son considerados para que no se sientan insatisfechos y, además, se desenvuelvan dentro de un ámbito laboral óptimo.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### ➤ **Clima institucional**

“El clima institucional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (Alves, 2000, p. 124).

#### ➤ **Liderazgo del director**

“El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional” (Pérez, 2005, p. 87).

#### ➤ **Motivación laboral**

“La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (Olivero, 1997, p. 63).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

$H_i$  = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_o$  = No existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### **2.4.2. Hipótesis específicos**

$H_1$ = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_o$ = No existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_2$ = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_o$ = No existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_3$  = Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

$H_0$ = No existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

## 2.5. Identificación de variables

### 2.5.1. Variables estudiadas

- ⇒ Clima institucional
- ⇒ Liderazgo del director
- ⇒ Motivación laboral del docente

### 2.5.2. Variables controladas

- a) **Sexo.**- Se consideran a sujetos femenino y masculino.
- b) **Nivel socioeconómico.**- Todos los elementos de la muestra son docentes de una Institución Educativa estatal.

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima institucional</b>	“El clima institucional es la percepción que las personas tienen sobre el ambiente social que impera en una institución. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (Alves, 2000, p. 124).	Comunicación	Comunicación, Traslado de información. Rapidez, agilidad. Respeto. Aceptación. Espacios y horarios. Ocultar información.
		Motivación	Satisfacción. Reconocimiento. Prestigio. Autonomía.
		Confianza	Confianza. Sinceridad.
		Participación	El profesorado propicia la participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación.

<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Liderazgo del Director</b>	“El liderazgo de un director en la gestión moderna se caracteriza por ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, que tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, que empodera a su personal, que genera ambientes de trabajo colaborativo, que construye visiones compartidas, valores y normas que, desde sus proyectos y planes de acción, se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional” (Pérez, 2005, p. 87).	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
		Visión de futuro	Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales. Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
		Estimulación para la superación	Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad. Motiva el crecimiento personal a todos.
		Consideración a asuntos individuales	Presta atención a intereses personales. Es empático.

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Motivación laboral del docente</b>	“La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (Olivero, 1997, p. 63).	Extrínseca	- Aspectos motivacionales que brinda la institución. - Aspectos motivacionales que brinda su situación laboral.
		Intrínseca	- Motivaciones relacionadas con el comportamiento personal. - Motivaciones relacionadas a las relaciones interpersonales.

## CAPITULO III

### METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

#### 3.1. Tipo de Investigación

La investigación pertenece al *tipo de investigación científica básica*.

El objetivo es aportar nuevos conocimientos y ampliar y profundizar el conocimiento teórico científico.

#### 3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es **correlacional**. Investiga el grado de correlación entre estas tres variables: Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente.

#### 3.3. Métodos de investigación

Durante la investigación, se aplicaron procedimientos de los métodos lógicos universales:

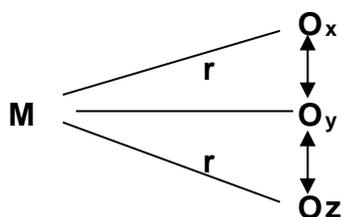
- ⇒ Mét. Analítico
- ⇒ Mét. Sintético.
- ⇒ Mét. Inductivo
- ⇒ Mét. Deductivo

### 3.4. Diseño de investigación

Este estudio se caracteriza por tener un diseño **no experimental**.

El diseño específico es **transeccional correlacional**. Describe la relación entre tres variables en un momento dado. Este tipo de estudio de correlación no establece causa y efecto, sino se limita a determinar relaciones entre tres variables.

Su esquema:



Donde:

M = muestra

O = observaciones a cada fenómeno.

x, y, z = sub-indicaciones.

r = relación entre variables.

En el presente estudio, se correlacionan las variables clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población comprende la totalidad de docentes que laboran en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

Población = 115 docentes

N = 115

### 3.5.2. Muestra

#### a). Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula proporcionada por Cochran (1981), con parámetros los siguientes valores:

( p ) probabilidad de ocurrencia = 0.5

( q ) probabilidad de no ocurrencia = ( 1- p ) = 0.5

( e ) margen de error permitido = 0.05

( z ) nivel de confianza del 95 % = 2

( N ) tamaño de la población = 115

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Calculando:**

$$n = (2)^2 (0.5) (0.5) (115) / (0.05)^2 (115-1) + (2)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = (4) (0.5) (0.5) (115) / (0.0025) (114) + (4) (0.5) (0.5)$$

$$n = 115 / (0.285) + (1)$$

$$n = 115 / 1.285$$

$$n = 89.494163$$

El resultado indica que la muestra debe tener un tamaño de 89.494163 elementos como mínimo. Quedando establecido en una muestra probabilística de 90 docentes.

Muestra = 90 docentes

n = 90

**b). Muestreo**

El diseño de la muestra para este estudio es **probabilístico**, todos los elementos investigados tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos.

**3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**A) Para medir clima institucional**

▪ **Cuestionario de Clima Institucional**

***Ficha Técnica***

Autor : Mario Martin Bris

Procedencia : Universidad de Alcalá de Henares. España.

Versión : Original en idioma español

Año de construcción : 1999

Standarización y adaptación al Perú : Yolanda Pérez Huamán

Año de adaptación : 2010

Administración : Individual y/o colectiva

Tiempo de aplicación : 10 minutos aproximadamente

**B) Para medir liderazgo del director**

▪ **Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo**

***Ficha Técnica***

Autor : Claudio Patricio Thieme Jara

Procedencia : Universidad Autónoma de Barcelona.

Versión : Original en idioma español

Año de construcción : 2005  
Standarización y adaptación al Perú : Ysrael Martínez Contreras  
Año de adaptación : 2011  
Administración : Individual y/o colectiva  
Tiempo de aplicación : 30 a 40 minutos aproximadamente

### C) *Para medir motivación laboral del docente*

#### ▪ **Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente**

##### ***Ficha Técnica***

Autora : Iris L. Contreras Cabello  
País : Perú  
Año : 2018  
Versión : Original en idioma Español.  
Administración : Colectiva e individual.  
Duración : Entre 20 a 30 minuto (aproximadamente)  
Objetivo : Medir la motivación laboral de los docentes.

### **3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

La **validez** de un instrumento es un indicador para establecer si realmente sirve para medir una determinada variable.

#### ***Instrumento de clima institucional***

El instrumento para medir el *clima institucional*, se validó a través del siguiente procedimiento:

1. Se investigó sobre los instrumentos que miden el *clima institucional* para instituciones educativas.
2. Luego, se ha seleccionado el instrumento más adecuado para la investigación: *Cuestionario de Clima Institucional*.

3. Posteriormente se aplicó el instrumento en una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
4. Consecuentemente, el instrumento quedó establecido con un total de 30 ítems.

La **confiabilidad** del instrumento se determinó mediante el estadístico Alfa de Cronbach, este arrojó un valor de 0.87 de confiabilidad. Este valor está considerado como un coeficiente alto; por lo mismo, se establece que el instrumento mide de forma confiable la variable clima institucional.

#### ***Instrumento de liderazgo del director***

El instrumento para medir el *liderazgo del director*, se validó a través del siguiente procedimiento:

1. Se investigó sobre los instrumentos que miden el *liderazgo del director* para instituciones educativas.
2. Luego, se ha seleccionado el instrumento más adecuado para la investigación: *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo*.
3. Posteriormente se aplicó el instrumento en una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
4. Consecuentemente, el instrumento quedó establecido con un total de 45 ítems.

La **confiabilidad** del instrumento se determinó mediante el estadístico Alfa de Cronbach, este arrojó un valor de 0.78 de confiabilidad. Este valor está considerado como un coeficiente alto; por lo mismo, se establece que el instrumento mide de forma confiable la variable liderazgo del director.

### ***Instrumento de motivación laboral del docente***

El instrumento para medir la *motivación laboral del docente*, se validó a través del siguiente procedimiento:

1. Se investigó sobre los instrumentos que miden la *motivación laboral del docente* para instituciones educativas.
2. Luego, se ha seleccionado el instrumento más adecuado para la investigación: *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente*.
3. Posteriormente se aplicó el instrumento en una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
4. Consecuentemente, el instrumento quedó establecido con un total de 20 ítems.

La **confiabilidad** del instrumento se determinó mediante el estadístico Alfa de Cronbach, este arrojó un valor de 0.82 de confiabilidad. Este valor está considerado como un coeficiente alto; por lo mismo, se establece que el instrumento mide de forma confiable la variable motivación laboral del docente.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas estadísticas utilizadas son las siguientes:

- Distribución de Frecuencia
- Media Aritmética
- Desviación Estándar
- Coeficiente de Correlación de Pearson
- Coeficiente de Correlación rho de Spearman

### **3.9. Tratamiento estadístico**

El procesamiento estadístico se realizó mediante el software SPSS versión 22, que es un software estadístico utilizado principalmente para la investigación social.

### **3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica**

Esta investigación está guiada por principios éticos fundamentales de confidencialidad, autonomía e imparcialidad. Algunos de los aspectos éticos apoyados son los siguientes:

1. El docente respondió la encuesta con honestidad y total libertad.
2. En la encuesta a docentes, sus respuestas no fueron influidas por quienes administraron los instrumentos.
3. Se ha garantizado la confidencialidad de los datos de los participantes.
4. Se ha dado un trato justo a todos los docentes encuestados.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción del trabajo de campo

Luego de haber hallado la versión definitiva de los 3 instrumentos que miden las variables *clima de la institución, liderazgo del director y motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se realizó el estudio de la prueba para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Para el efecto, se seleccionó a 20 docentes al azar, luego se les aplicó las encuestas correspondientes. Concluido con el procesamiento de la prueba piloto, se determinaron los siguientes resultados: la prueba denominado *Cuestionario de Clima Institucional* para medir clima institucional, resultó con un Alfa de Cronbach de 0.87 de confiabilidad; asimismo, la prueba denominado *Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo* que mide la variable liderazgo del director, tuvo un Alfa de Cronbach de 0.78 de confiabilidad; la prueba denominado *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente* para medir motivación laboral del docente, resultó con un Alfa de Cronbach de 0.82 de confiabilidad. Estos altos valores

establecen la confiabilidad de los instrumentos. Posteriormente, se aplicó los tres instrumentos a los 90 docentes de la muestra.

Consecuentemente, luego de haber obtenido los datos se analizó e interpretó los resultados basados en los estadísticos descriptivos y correlacionales. Posteriormente se redactó el informe final de la Tesis.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

**Tabla Nº 01**

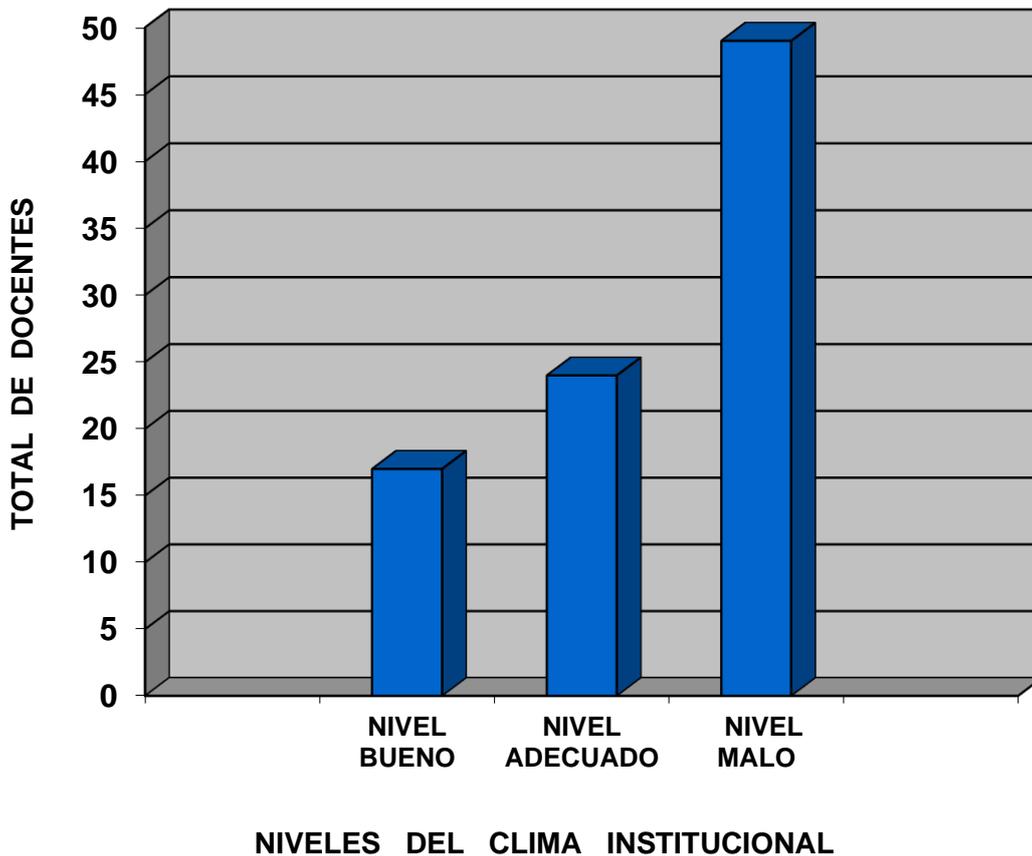
*Clima Institucional* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”,  
por dimensiones y en general

NIVELES	CLIMA INSTITUCIONAL									
	DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL								CLIMA INSTITUCIONAL EN GENERAL	
	COMUNICACIÓN		MOTIVACIÓN		CONFIANZA		PARTICIPACIÓN			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
<b>Nivel Bueno</b>	18	20 %	19	21 %	16	18 %	15	17 %	17	19 %
<b>Nivel Adecuado</b>	21	23 %	27	30 %	26	29 %	22	24 %	24	27 %
<b>Nivel Malo</b>	51	57 %	44	49 %	48	53 %	53	59 %	49	54 %
<b>TOTAL</b>	90	100 %	90	100 %	90	100 %	90	100 %	90	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Nivel Bueno	Buen Clima Institucional
Nivel Adecuado	Adecuado Clima Institucional
Nivel Malo	Mal Clima Institucional

**Gráfico N° 01**

*Clima Institucional* en la Institución Educativa Emblemática  
"Daniel Alcides Carrión"



La presentación descriptiva del *clima institucional* que prevalece en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se presentan en la tabla N° 01 y en su respectivo gráfico N° 01, determinados con su correspondiente frecuencia (fi) y porcentaje (hi), y expuestos tanto por sus dimensiones, así como el *clima institucional* en general.

Los resultados estadísticos del *clima institucional* que caracteriza a la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se muestran en los siguientes datos:

- El 19 % (17) de docentes, han declarado que en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, hay un buen clima institucional.
- El 27 % (24) de docentes calificaron que en su institución educativa predomina un adecuado clima institucional.
- El 54 % (49) de docentes expresaron que en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe un mal clima institucional

Tabla N° 02

**Liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática**

**“Daniel Alcides Carrión”, por dimensiones y en general**

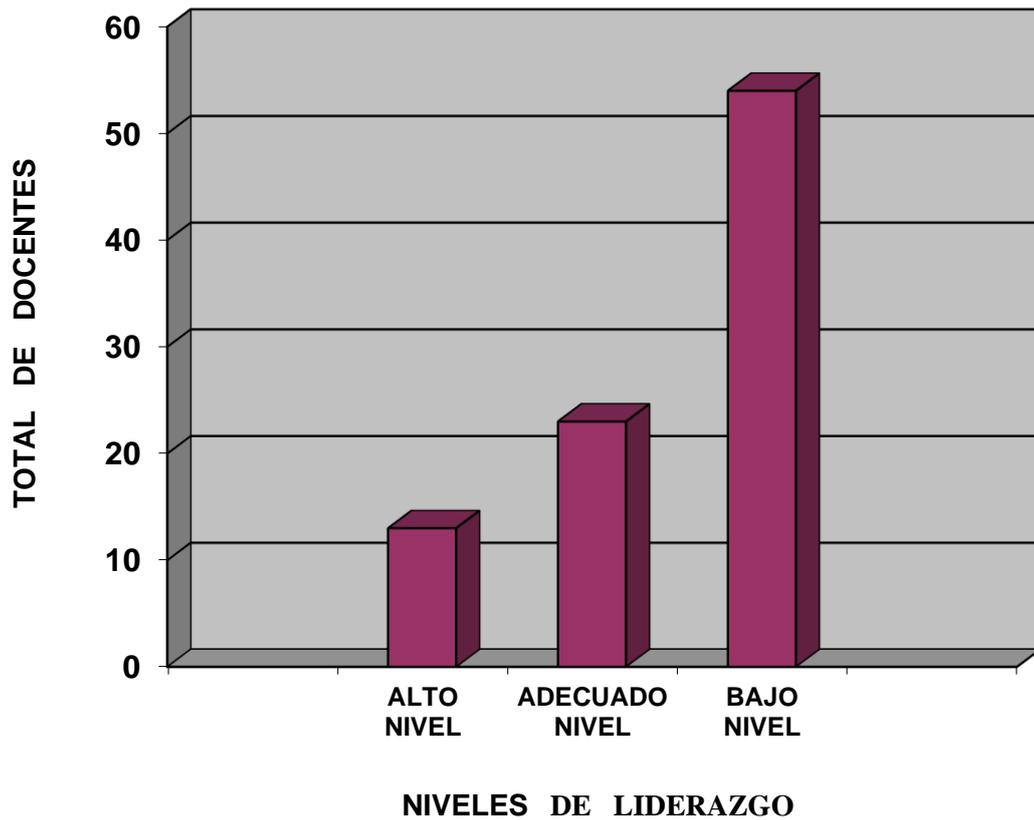
NIVELES DE LIDERAZGO	LIDERAZGO DEL DIRECTOR									
	DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR								LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	
	TRANSMISIÓN DE ENTUSIASMO		VISIÓN DE FUTURO		ESTIMULACIÓN PARA LA SUPERACIÓN		CONSIDERACIÓN A ASUNTOS INDIVIDUALES			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
<b>Alto Nivel</b>	15	17 %	11	12 %	12	13 %	14	16 %	13	14 %
<b>Adecuado Nivel</b>	22	24 %	24	27 %	24	27 %	22	24 %	23	26 %
<b>Bajo Nivel</b>	53	59 %	55	61 %	54	60 %	54	60 %	54	60 %
<b>TOTAL</b>	90	100 %	90	100 %	90	100 %	90	100 %	90	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
<b>Alto Nivel</b>	Alto Nivel de Liderazgo
<b>Adecuado Nivel</b>	Adecuado Nivel de Liderazgo
<b>Bajo Nivel</b>	Bajo Nivel de Liderazgo

**Gráfico N° 02**

*Liderazgo del director en la Institución Educativa*

Emblemática “Daniel Alcides Carrión”



La presentación descriptiva del *liderazgo del director* que prevalece en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se presentan en la tabla N° 02 y en su respectivo gráfico N° 02, determinados con su correspondiente frecuencia (fi) y porcentaje (hi), y expuestos tanto por sus dimensiones, así como el *liderazgo del director* en general.

Los resultados estadísticos del *liderazgo del director* que caracteriza a la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se muestran en los siguientes datos:

- El 14 % (13) de docentes establecieron que hay un alto nivel de liderazgo por parte del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
- El 26 % (23) de docentes opinaron que el director tiene un adecuado nivel de liderazgo en su institución educativa.
- El 60 % (54) de docentes manifestaron que en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, el nivel de liderazgo de su director es baja.

**Tabla Nº 03**

*Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, por dimensiones y en general*

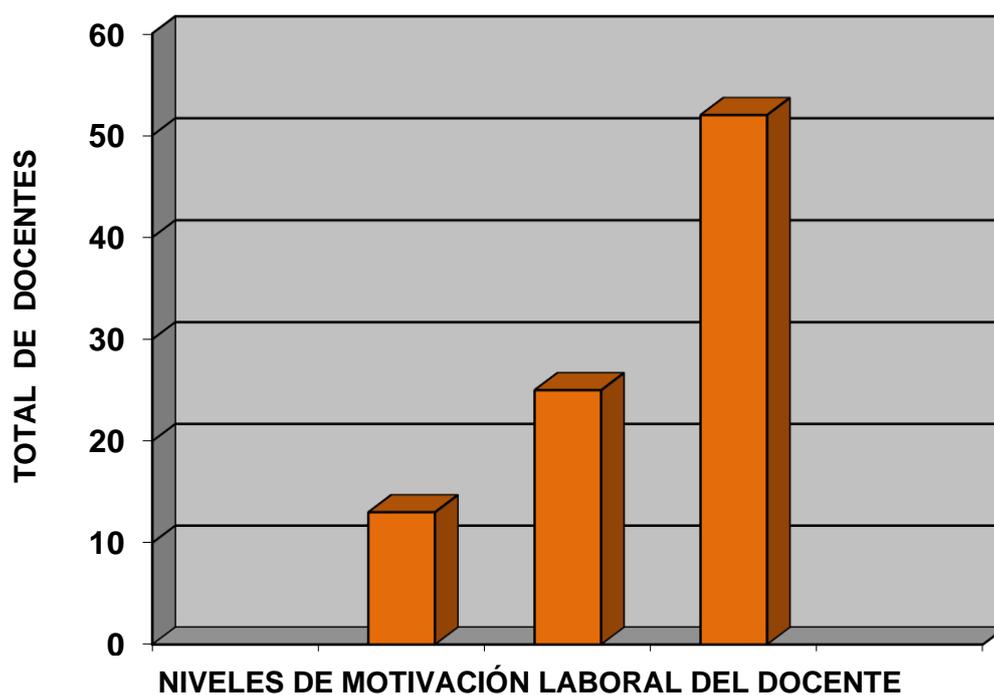
<b>NIVELES</b>	<b>MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE</b>					
	<b>DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE</b>				<b>MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL</b>	
	<b>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b>		<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi
<b>Alta</b>	11	12 %	15	16 %	13	14 %
<b>Media</b>	26	29 %	24	27 %	25	28 %
<b>Baja</b>	53	59 %	51	57 %	52	58 %
<b>TOTAL</b>	90	100 %	90	100 %	90	100 %

<b>NIVELES</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>Alta</b>	Nivel de motivación laboral alta.
<b>Media</b>	Nivel de motivación laboral media.
<b>Baja</b>	Nivel de motivación laboral baja.

**Gráfico N° 03**

*Motivación laboral del docente en la Institución Educativa*

Emblemática "Daniel Alcides Carrión"



La presentación descriptiva de la *motivación laboral* que tienen los docentes en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se presentan en la tabla N° 03 y en su respectivo gráfico N° 03, determinados con su correspondiente frecuencia (fi) y porcentaje (hi), y expuestos tanto por sus dimensiones, así como la *motivación laboral del docente* en general.

Los resultados estadísticos de la *motivación laboral* que caracterizan a los docentes en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, se muestran en los siguientes datos:

- El 14 % (13) de docentes, han mostrado que tienen una alta motivación laboral de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
- El 28 % (25) de docentes se caracterizan por tener una motivación laboral media en su institución educativa.
- El 58 % (52) de docentes evidenciaron que en sus labores como docentes en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, poseen una baja motivación laboral.

#### **4.3. Prueba de hipótesis**

##### **Análisis correlacional entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”**

**Tabla N° 04**

Coeficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de clima institucional y dimensiones de liderazgo del director

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Comunicación	13,35	1,26	90
Motivación	17,48	2,43	90
Confianza	11,27	1,94	90
Participación	25,19	1,27	90
<b>CLIMA INSTITUCIONAL EN GENERAL</b>	<b>73,84</b>	<b>1,32</b>	<b>90</b>

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Transmisión de entusiasmo	18,34	1,38	90
Visión de futuro	22,28	2,27	90
Estimulación para la superación	23,41	1,19	90
Consideración a asuntos individuales	20,52	2,62	90
<b>LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL</b>	<b>102,84</b>	<b>1,74</b>	<b>90</b>

	Comunicación	Motivación	Confianza	Participación
Transmisión de entusiasmo	0,78*	0,75*	0,79*	0,77*
Visión de Futuro	0,85*	0,77*	0,88*	0,80*
Estimulación para la superación	0,76*	0,81*	0,76*	0,79*
Consideración a asuntos individuales	0,83*	0,78*	0,77*	0,82*

\*  $p < 0.05$

N = 90

En la tabla N° 04 se presentan el análisis correlacional estadístico entre las dimensiones de la variable *clima institucional* y las dimensiones de la variable *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel

Alcides Carrión”. Este análisis se realizó mediante el estadístico del Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales muestran precisamente que, entre las variables clima institucional y liderazgo del director existe una **correlación fuerte y positiva** ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ); por lo mismo, se asume que la correlación entre ambas variables es de forma significativa. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

**Tabla Nº 05**

Coeficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de clima institucional y dimensiones de motivación laboral del docente

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Comunicación	13,35	1,26	90
Motivación	17,48	2,43	90
Confianza	11,27	1,94	90
Participación	25,19	1,27	90
CLIMA INSTITUCIONAL EN GENERAL	73,84	1,32	90

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Motivación extrínseca	20,53	1,62	90
Motivación intrínseca	19,74	1,76	90
MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL	39,27	1,37	90

	Comunicación	Motivación	Confianza	Participación
Motivación extrínseca	0,76*	0,84*	0,78*	0,76*
Motivación intrínseca	0,78*	0,77*	0,81*	0,78*

\*  $p < 0.05$

N = 90

En la tabla N° 05 se presentan el análisis correlacional estadístico entre las dimensiones de la variable *clima institucional* y las dimensiones de la variable *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”. Este análisis se realizó mediante el estadístico del Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales muestran precisamente que, entre las variables clima institucional y motivación laboral del docente existe una **correlación fuerte y positiva** ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ); por lo mismo, se asume que la correlación entre ambas variables es de forma significativa. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

**Tabla N° 06**

Coeficiente de correlación de Pearson entre dimensiones de liderazgo del director y dimensiones de motivación laboral del docente

VARIABLE: LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Transmisión de entusiasmo	18,34	1,38	90
Visión de futuro	22,28	2,27	90
Estimulación para la superación	23,41	1,19	90
Consideración a asuntos individuales	20,52	2,62	90
LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GENERAL	102,84	1,74	90

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Motivación extrínseca	20,53	1,62	90
Motivación intrínseca	19,74	1,76	90
MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL	39,27	1,37	90

	Transmisión de entusiasmo	Visión de futuro	Estimulación para la superación	Consideración a asuntos individuales
<b>Motivación extrínseca</b>	0,78*	0,76*	0,77*	0,78*
<b>Motivación intrínseca</b>	0,83*	0,79*	0,75*	0,86*

\*  $p < 0.05$

N = 90

En la tabla N° 06 se presentan el análisis correlacional estadístico entre las dimensiones de la variable *liderazgo del director* y las dimensiones de la variable *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”. Este análisis se realizó mediante el estadístico del Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales muestran precisamente que, entre las variables liderazgo del director y motivación laboral del docente existe una **correlación fuerte y positiva** ( $r > 0.75$ ) y ( $r < 0.90$ ); por lo mismo, se asume que la correlación entre ambas variables es de forma significativa. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

**Tabla N° 07**

Correlación con la rho de Spearman entre  
clima institucional y liderazgo del director

Variables	Liderazgo del director
<b>Clima institucional</b>	0.68**

\*\* $p < 0.01$

N = 90

En este estudio correlacional, que se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman, se ha tomado en cuenta los promedios generales de cada variable. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla N° 07.

Consecuentemente, los índices estadísticos permiten evidenciar que la correlación que existe entre las variables *clima institucional* y *liderazgo del director*, denota una correlación **fuerte, lineal y directamente proporcional** ( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ). Estos resultados permiten establecer que, entre el *clima institucional* y el *liderazgo del director* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación estadísticamente **significativa**. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

**Tabla N° 08**

Correlación con la rho de Spearman entre  
clima institucional y motivación laboral del docente

Variables	Motivación laboral del docente
<b>Clima institucional</b>	0.70**

\*\*p < 0.01

N = 90

En este estudio correlacional, que se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman, se ha tomado en cuenta los promedios generales de cada variable. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla N° 08.

Consecuentemente, los índices estadísticos permiten evidenciar que la correlación que existe entre las variables *clima institucional* y *motivación laboral del docente*, denota una correlación **fuerte, lineal y directamente proporcional**

( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ). Estos resultados permiten establecer que, entre el *clima institucional* y la *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación estadísticamente **significativa**. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

**Tabla N° 09**

Correlación con la rho de Spearman entre  
liderazgo del director y motivación laboral del docente

Variables	Motivación laboral del docente
<b>Liderazgo del director</b>	0.72**

\*\*p < 0.01

N = 90

En este estudio correlacional, que se realizó mediante el Análisis de Correlación con la rho de Spearman, se ha tomado en cuenta los promedios generales de cada variable. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla N° 09.

Consecuentemente, los índices estadísticos permiten evidenciar que la correlación que existe entre las variables *liderazgo del director* y *motivación laboral del docente*, denota una correlación **fuerte, lineal y directamente proporcional** ( $r > 0.51$ ) y ( $r < 0.75$ ). Estos resultados permiten establecer que, entre el *liderazgo del director* y la *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, existe una correlación estadísticamente **significativa**. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

#### **4.4. Discusión de resultados**

A través de esta investigación, se buscó examinar las relaciones entre el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática "Daniel Alcides Carrión". Los resultados obtenidos obtuvieron información valiosa sobre la influencia de estos factores en el contexto educativo y su impacto en el trabajo pedagógico de los docentes.

En primer lugar, se encontraron relaciones significativas y positivas entre el clima institucional y el liderazgo del director. Este resultado indica que un clima institucional favorable, caracterizado por una cultura organizacional positiva, comunicación efectiva y apoyo entre los miembros de la institución, está relacionado con un liderazgo sólido y efectivo por parte del director. Estas comprobaciones son consistentes con la literatura previa que destaca la importancia de un clima institucional favorable para el desarrollo de un liderazgo eficaz. En otras palabras, un entorno institucional favorable fomenta un liderazgo efectivo, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la calidad educativa y el bienestar de los docentes.

En segundo lugar, se encontraron relaciones significativas y positivas entre el clima institucional y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa estudiada. Esto sugiere que un clima institucional positivo, que fomente la satisfacción laboral, el reconocimiento y el desarrollo profesional, caracterizado por un ambiente de trabajo colaborativo, está asociado con una mayor motivación laboral por parte de los docentes. Estos resultados respaldan la idea de que el entorno de trabajo puede influir significativamente en la motivación y el compromiso de los docentes. Por ello es importante crear un entorno institucional favorable que promueva la satisfacción y el compromiso de

los docentes, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su desempeño y bienestar general.

En tercer lugar, se encontraron relaciones significativas y positivas entre el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa en mención. Estas determinaciones indican que un liderazgo efectivo, caracterizado por la capacidad de inspirar, guiar y apoyar a los docentes, está asociado con una mayor motivación laboral. Los líderes educativos desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo estimulante y en el fomento de la satisfacción y el compromiso de los docentes, lo que a su vez puede influir en su rendimiento y compromiso con la institución educativa.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación revelan la existencia de relaciones significativas y positivas entre el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática "Daniel Alcides Carrión". Estos destacan la importancia de promover un clima institucional favorable y un liderazgo efectivo como estrategias para mejorar la motivación y el desempeño laboral de los docentes. Estos resultados tienen implicaciones importantes para la gestión educativa y sugieren la necesidad de implementar políticas y prácticas que fortalezcan el clima institucional y promuevan un liderazgo educativo sólido y orientado al apoyo de los docentes.

No obstante, es importante mencionar que esta investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Emblemática "Daniel Alcides Carrión" y sus resultados pueden estar influenciados por las características y particularidades específicas de esta institución. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo estudios similares en otras instituciones educativas para obtener una visión más

amplia y generalizable de las relaciones entre el clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral de los docentes.

## **CONCLUSIONES**

1. Existen relaciones significativas y positivas entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
2. Existen relaciones significativas y positivas entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.
3. Existen relaciones significativas y positivas entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.

## **RECOMENDACIONES**

1. Demostrada la influencia que tienen el liderazgo del director y la motivación laboral del docente sobre el clima institucional en una institución educativa, se debe promover e implementar cursos y talleres sobre estos aspectos importantes para alcanzar un buen clima institucional.
2. Dar a conocer a los miembros de la institución educativa los resultados de este estudio para que busquen estrategias y tomen decisiones en elevar la motivación laboral del docente y el nivel de liderazgo del director para el establecimiento de un buen clima institucional.
3. Generar otras investigaciones referidos al clima institucional, el liderazgo del director y la motivación laboral del docente en poblaciones con distintas características y relacionados a otras variables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (1980). *El liderazgo basado en la acción*. Mc Graw Hill.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Angulo, J. (2008). *Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el Rendimiento de los estudiantes de la facultad de educación de la UNMSM*. Facultad de educación, Unidad de Postgrado, Perú.
- Ascencio, A. (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle".
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Universidad de Chile.
- Bunge, M. (1985). *La investigación científica*. Ariel.
- Caballo, Vicente. (1986). *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Promolibro.
- Calero Pérez, M. (1994). *Hacia la excelencia de la educación*. Editorial San Marcos.
- Calero Pérez, M. (1999). *Administración educativa*. Ediciones Abedul.
- Calero Pérez, M. (2000). *El profesor del siglo XXI*. Editorial San Marcos.
- Calero Pérez, M. (2000). *Proyecto educativo institucional*. Editorial San Marcos.
- Caligiore, C. I (2005). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Recuperado de: [www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf](http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf).
- Calixto, C. C. (2014). *Motivación Laboral y Liderazgo en docentes de educación primaria de las instituciones educativas de la UGEL –Chupaca*. Facultad de educación. Universidad Nacional del Centro del Perú

- Capella, J. (2000). *La calidad de la educación en el aula*. Conferencia en el IV Congreso Nacional de Educadores. UPC.
- Carrillo, S. (2002). *La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. MINEDU.
- Cochran, W. (1981). *Técnicas de muestreo*. Continental S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª Ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Editorial Quebecor.
- Dabdoub, L. (2002): *Liderazgo creativo con inteligencia emocional*. Ariel.
- Daza Portocarrero, J. (2006): *Análisis estadístico con SPSS 22*. Megabyte.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García, C. (2006). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyón*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gento P., S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Santillana.
- Gibson y colaboradores (1984). *Clima organizacional*. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos/31/clima-organizacional-aula.shtml>
- Goncalves, A. (2000): *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*: Editorial Ciencias Médicas de La Habana
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. (1996). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Interamericana S.A.
- Kerlinger, F. (1979). *Investigación del comportamiento. Técnica y metodología*. Interamericana S.A.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Editorial Díaz de Santos S.A.
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- McClelland, D. C. (1990). *Estudio de la motivación Humana*. Recuperado de: <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2014>.
- Menarguez, J. (2004): *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Fundación Index.
- Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).
- Olivero, L. T. (1997). *Motivación*. Psicóloga clínica.
- Orozco, R. (2010). *Motivación profesional en docentes de educación física de América Central*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. XI, (20), 50 - 65
- Padua, Jorge. (2001). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura y Económica.
- Petri, H., Govern, J. (2006). *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones*. International Thomson Editores.
- Rincón, J. (2005): *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Printed in Perú.

Valles, Antonio. (1998). *Habilidades sociales y resolución de conflictos interpersonales*. Libro Amigo.

## **ANEXOS**

## Instrumentos de Recolección de datos

*INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”*

# CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

ESTIMADO DOCENTE:

Agradecemos su colaboración con la Investigación desarrollando el cuestionario que permitirá medir el clima institucional que predomina en su Institución Educativa.

El cuestionario es de carácter anónimo.

Seguidamente te presentamos 30 casos acerca del clima institucional. Te pedimos que contestes a dichas preguntas reflexionando detenidamente sobre el contenido de cada una de ellas, luego marque una sola respuesta de acuerdo con las características que corresponden al clima que percibes en tu institución educativa.

El significado de los valores son los siguientes:

**1 = Muy bajo**

**2 = Bajo**

**3 = Regular**

**4 = Alto**

**5 = Muy alto**

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible a las cuestiones que se plantean.

Gracias por tu colaboración.

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN</b>					
1. ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?					
2. ¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?					
3. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?					
4. ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?					
5. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?					
6. ¿Considera usted que en la Institución Educativa se oculta información?					
<b>MOTIVACIÓN</b>					
7. ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?					
8. ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
9. ¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
10. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución Educativa?					
11. ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
12. ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
13. ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					
<b>CONFIANZA</b>					
14. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?					
15. ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?					
16. ¿Considera Ud. que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?					
17. ¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18. ¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de la Institución Educativa?					
<b>PARTICIPACIÓN</b>					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
19. ¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución Educativa por parte de los profesores?					
20. ¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?					
21. ¿Cómo percibe Ud. la participación de los profesores en el Consejo Educativo?					
22. ¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23. ¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24. ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
25. ¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución Educativa?					
26. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa?					
27. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución Educativa?					
28. ¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
29. ¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su Institución Educativa?					
30. ¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

## **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN UN CENTRO EDUCATIVO**

ESTIMADO DOCENTE

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del director en su Institución Educativa.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su Institución.

Las respuestas que usted contestará son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

El significado de los valores son los siguientes:

**1 = Nunca**

**2 = Pocas veces**

**3 = A veces**

**4 = Casi siempre**

**5 = Siempre**

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible.

Gracias por tu colaboración.

## MI DIRECTOR / A ...

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.					
4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5. Se involucra cuando surgen temas importantes.					
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7. Está presente cuando se le necesita.					
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17. Muestra que no es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".					
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
20. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					

ITEMS	VALORES				
	1	2	3	4	5
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26. Presenta una convincente visión del futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
33. Se demora en responder los temas urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de una misión común.					
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
40. Demuestra su autoridad.					
41. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
42. Aumenta mis deseos de tener éxito.					
43. Consigue que la organización sea eficiente.					
44. Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
45. Lidera un grupo que es efectivo.					

## **CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE**

ESTIMADO DOCENTE

A continuación, se presenta una lista de comportamientos y actitudes que puede caracterizar a un maestro o maestra en su labor como docente.

La información que brinde será tratada de manera confidencial. Ruego sea lo más sincero (a) posible. Las respuestas que usted contestará son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada ya que las valoraciones serán siempre globales.

El significado de los valores son los siguientes:

**1 = Nunca**

**2 = A veces**

**3 = Casi siempre**

**4 = Siempre**

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una **X** sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible.

Gracias por tu colaboración.

ITEMS	VALORES			
	N	AV	CS	S
<b>MOTIVACIÓN EXTRÍNSICA</b>				
1. Tengo libertad en el trabajo para desempeñarme con eficiencia.				
2. Considero que mi trabajo como docente está bien remunerado y me permite vivir con dignidad.				
3. Considero que entre mis colegas de trabajo se establecen buenas relaciones interpersonales.				
4. Considero que en esta institución tengo oportunidad de desarrollar amistades entre mis colegas de trabajo.				
5. Tengo seguridad para realizar todas mis actividades docentes con efectividad.				
6. Recibo capacitación y actualización pedagógica en forma permanente.				
7. Confío en las personas con las que trabajo.				
8. La comprensión y el respeto son características propias de los trabajadores de mi centro de labores.				
9. Tengo apoyo administrativo en mi trabajo para crecer tanto en lo personal como profesionalmente.				
10. Estoy motivado para realizar todas las actividades referentes a mi labor como docente.				
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>				
11. Trabajo de forma autónoma y autosuficiente.				
12. Como docente me siento satisfecho debido a los logros que he podido conseguir.				
13. Siento que mis objetivos y metas profesionales pueden ser alcanzados en esta institución.				
14. Recomendaría esta institución educativa para trabajar.				
15. Me siento útil en esta institución educativa.				
16. Estoy contento con el horario de trabajo.				
17. Considero que es valorado mi trabajo como docente.				
18. Me siento orgulloso de trabajar en esta institución educativa.				
19. Tomo decisiones pedagógicas con libertad.				
20. Por lo general, las dificultades que encuentro en mi trabajo las afronto con optimismo.				

## Procedimiento de Validación y Confiabilidad

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022

**MAESTRÍA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

INVESTIGADOR:

**LAURA TABITA OROSCO FLORES**

ESCALA DE VALORACIÓN	0=Desacuerdo 1=Ni acuerdo ni desacuerdo 2= De acuerdo										
ASPECTOS	INDICADORES	PREGUNTAS/ÍTEMS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	2									
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		2								
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			2							
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				2						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					2					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias						2				
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos – científicos							2			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones								2		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico									1	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado										1
<b>TOTALES PARCIALES</b>		2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>De acuerdo</b>								<b>18</b>	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR:**

Mg. ESPINOZA APOLINARIO, ULISES

**GRADO ACADÉMICO Y/O SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN:**

Estudios de posgrado:

MAESTRO EN EDUCACION MENCION: INVESTIGACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA, por la  
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

**CARGO U OCUPACIÓN: Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la  
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

Pasco, 18 de setiembre de 2022



Mg. ESPINOZA APOLINARIO, Ulises  
DNI: 04070824

**Puntaje total = 18/20**

<b>Leyenda:</b>	<b>00</b>	<b>-</b>	<b>05</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>( )</b>
	<b>06</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>REGULAR</b>	<b>( )</b>
	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>BUENO</b>	<b>( )</b>
	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>(X)</b>

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022

**MAESTRÍA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

INVESTIGADOR:

**LAURA TABITA OROSCO FLORES**

ESCALA DE VALORACIÓN	0=Desacuerdo 1=Ni acuerdo ni desacuerdo 2= De acuerdo											
ASPECTOS	INDICADORES	PREGUNTAS/ÍTEMS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	2										
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		2									
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			2								
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				2							
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					2						
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias						2					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos – científicos							2				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones								2			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnostico									1		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado										1	
<b>TOTALES PARCIALES</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>De acuerdo</b>							<b>17</b>			

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR:**

Mg. OREZANO CHAVEZ, HERLINDA LIDIA

**GRADO ACADÉMICO Y/O SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN:**

Estudios de posgrado:

MAESTRO EN EDUCACION MENCION: ADMINISTRACION EN LA EDUCACION, por la  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.

**CARGO U OCUPACIÓN: Docente del nivel primario, de la Institución Educativa  
JOSE CARLOSMARIATEGUI – LANTURACHI - OXAPAMPA**

Pasco, 28 de setiembre de 2022



---

Mg. OREZANO CHAVEZ, Herlinda  
DNI: 41546238

**Puntaje total = 17/20**

<b>Leyenda:</b>	<b>00</b>	<b>-</b>	<b>05</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>( )</b>
	<b>06</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>REGULAR</b>	<b>( )</b>
	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>BUENO</b>	<b>( )</b>
	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>(X)</b>

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión” – Pasco – 2022

**MAESTRÍA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA:**

INVESTIGADOR:

**LAURA TABITA OROSCO FLORES**

ESCALA DE VALORACIÓN	0=Desacuerdo 1=Ni acuerdo ni desacuerdo 2= De acuerdo											
ASPECTOS	INDICADORES	PREGUNTAS/ÍTEMS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	2										
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		2									
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			2								
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				2							
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					2						
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias						2					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos – científicos							2				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones								2			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico									1		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado										1	
<b>TOTALES PARCIALES</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>De acuerdo</b>							<b>18</b>			

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR:**

Mg. PARRAGA OLIVERA, Edson Javier

**GRADO ACADÉMICO Y/O SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN:**

Estudios de posgrado:

MAESTRO EN EDUCACIÓN: CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA, por la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.

**CARGO U OCUPACIÓN: Docente de la institución educativa N°34619 “LEOPOLDO KRAUSE”**

Pasco, 22 de setiembre de 2022



---

Mg. PARRAGA OLIVERA, Edson Javier  
DNI N°20002350

**Puntaje total = 18/20**

<b>Leyenda:</b>	<b>00</b>	<b>-</b>	<b>05</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>( )</b>
	<b>06</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>REGULAR</b>	<b>( )</b>
	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>BUENO</b>	<b>( )</b>
	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>(X)</b>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: CLIMA INSTITUCIONAL, LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “DANIEL ALCIDES CARRIÓN” – PASCO – 2022.

	Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
General	¿ Qué relaciones existen entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	Determinar las relaciones que existen entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	Hi = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional, liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de investigación: <i>Investigación científica básica</i></li> <li>2. Diseño de investigación: <i>Investigación No Experimental</i> Diseño específico: <i>Transeccional correlacional</i></li> <li>3. Población: N = 115</li> <li>4. Muestra: n = 90</li> <li>5. Métodos: Inductivo, Deductivo, Analítico, Sintético.</li> <li>6. Instrumentos de recolección de datos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para medir Clima institucional:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cuestionario de Clima Institucional</i></li> </ul> </li> <li>➤ Para medir Liderazgo del director:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cuestionario de Liderazgo del Director en un Centro Educativo</i></li> </ul> </li> <li>➤ Para medir motivación laboral del docente:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente</i></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>7. Técnicas de procesamiento de datos: Distribución de Frecuencia, Media Aritmética, Desviación Estándar, Coeficiente de Correlación de Pearson, Coeficiente de Correlación rho de Spearman.</li> <li>8. Tratamiento estadístico: Análisis con el programa computacional SPSS, versión 22.</li> </ol>
Específico 1	a) ¿Qué relaciones existen entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	a) Establecer la relación que existe entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H1 = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y liderazgo del director en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	
Específico 2	b) ¿Qué relaciones existen entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	b) Establecer la relación que existe entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H2 = Existe una relación estadísticamente significativa entre clima institucional y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	
Específico 3	c) ¿Qué relaciones existen entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”?	c) Establecer la relación que existe entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	H3 = Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del director y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”.	

## OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Clima institucional</b>	Comunicación	Comunicación. Traslado de información. Rapidez, agilidad. Respeto. Aceptación. Espacios y horarios. Ocultar información.
	Motivación	Satisfacción. Reconocimiento. Prestigio. Autonomía.
	Confianza	Confianza. Sinceridad.
	Participación	El profesorado propicia la participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación.
<b>Liderazgo del director</b>	Transmisión de entusiasmo	Transmite confianza y respeto. Genera lealtad y compromiso. Es honesto y coherente.
	Visión de futuro	Genera compromiso de todos en los proyectos institucionales. Desarrolla sentido de identidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
	Estimulación para la superación	Motiva la actuación con nuevas ideas y con responsabilidad. Motiva el crecimiento personal a todos.
	Consideración a asuntos individuales	Presta atención a intereses personales. Es empático.
<b>Motivación laboral del docente</b>	Extrínseca	- Aspectos motivacionales que brinda la institución. - Aspectos motivacionales que brinda su situación laboral.
	Intrínseca	- Motivaciones relacionadas con el comportamiento personal. - Motivaciones relacionadas a las relaciones interpersonales.