



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2024,
Volumen 8, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3

**LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LOS DOCENTES DE SECUNDARIA DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE MOQUEGUA 2022**

**LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
SECONDARY TEACHERS OF AN EDUCATIONAL
INSTITUTION IN MOQUEGUA 2022**

Caridad Graciela de la Torre Zeballos
Universidad César Vallejo, Perú

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i3.11955

Liderazgo en el Clima Organizacional en los Docentes de Secundaria de una Institución Educativa de Moquegua 2022

Caridad Graciela de la Torre Zeballos¹caridaddelatorre@gmail.com<https://orcid.org/0000-0002-5083-7031>

Universidad César Vallejo

Perú

RESUMEN

El propósito del estudio consistió en examinar la relación entre el liderazgo y el ambiente laboral en los profesores de secundaria de una escuela en Moquegua en 2022. Se empleó un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con un diseño no experimental y correlacional transversal. La muestra comprendió 34 profesores de secundaria de dicha institución, y se utilizaron dos cuestionarios con validez de contenido y constructo, con valores de Alfa de Cronbach de 0.801 y 0.817 respectivamente. Los datos fueron analizados utilizando el software estadístico SPSS V26. Los resultados indicaron que el liderazgo se encuentra en un nivel medio en el 58.8% de los casos, mientras que el ambiente laboral se sitúa en un nivel regular en el 64.7%. Se concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo y el ambiente laboral de los profesores de secundaria en Moquegua 2022, evidenciada por un Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado de 44.149 y un coeficiente de determinación de Nagelkerke de 0.99, que sugiere una correlación positiva muy alta. Además, el nivel de significancia ($p=0.000$) fue inferior al 1% ($p<0.01$). Se resalta la importancia crucial del liderazgo en la promoción de un clima laboral favorable, ya que puede influir positivamente o limitar la calidad de las relaciones interpersonales en la institución educativa.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, docentes

¹ Autor principal

Correspondencia: caridaddelatorre@gmail.com

Leadership in the Organizational Climate in Secondary Teachers of an Educational Institution in Moquegua 2022

ABSTRACT

The purpose of the study was to examine the relationship between leadership and the work environment among secondary school teachers at a school in Moquegua in 2022. A quantitative applied approach was employed, with a non-experimental, cross-sectional correlational design. The sample consisted of 34 secondary school teachers from the institution, and two questionnaires with content and construct validity were used, with Cronbach's Alpha values of 0.801 and 0.817 respectively. Data were analyzed using the statistical software SPSS V26. The results indicated that leadership was at a moderate level in 58.8% of cases, while the work environment was at a regular level in 64.7%. It was concluded that there is a significant relationship between leadership and the work environment of secondary school teachers in Moquegua 2022, as evidenced by a Chi-Square Hypothesis Test Coefficient of 44.149 and a Nagelkerke determination coefficient of 0.99, suggesting a very high positive correlation. Additionally, the level of significance ($p=0.000$) was less than 1% ($p<0.01$). The crucial importance of leadership in promoting a favorable work climate is highlighted, as it can positively influence or limit the quality of interpersonal relationships in the educational institution.

Keywords: leadership, organizational climate, teachers

Artículo recibido 24 mayo 2024
Aceptado para publicación: 27 junio 2024



INTRODUCCIÓN

El liderazgo en el ámbito educativo, según señala Cortez (2020), va más allá de simplemente dirigir o administrar; implica una capacidad de adaptación continua y una disposición para explorar nuevas formas de enseñar y aprender en respuesta a los desafíos que enfrenta una institución educativa en constante cambio. En un contexto donde la pandemia del COVID-19 ha transformado drásticamente la educación, los líderes educativos se han visto obligados a repensar y redefinir sus enfoques pedagógicos y prácticas administrativas.

Los líderes educativos, a través de su interacción con los diversos miembros de la comunidad escolar, desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno emocional positivo y enriquecedor. Establecen relaciones sólidas y significativas con el personal docente, el personal administrativo, los estudiantes y los padres de familia, lo que contribuye a generar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos y valores de la institución educativa.

Este contexto emocional creado por los líderes educativos es fundamental para motivar y empoderar a todos los miembros del equipo. Al sentirse valorados y respaldados, los docentes y el personal administrativo se sienten más comprometidos y capacitados para enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen en el proceso formativo de los estudiantes. Este compromiso y empoderamiento son esenciales para fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y enriquecedor.

Además de generar un sentido de pertenencia y compromiso, los líderes educativos también desempeñan un papel fundamental en la facilitación del aprendizaje de los estudiantes. A través de su liderazgo pedagógico, proporcionan orientación, apoyo y recursos para ayudar a los docentes a diseñar e implementar estrategias de enseñanza efectivas y significativas. Al mismo tiempo, promueven un clima de confianza y respeto mutuo que fomenta la participación activa y el éxito académico de los estudiantes.

Sin embargo, en muchos casos, nos encontramos con una ausencia lamentable de liderazgo en las instituciones educativas, donde la imposición de normas y directrices se sobreponen a la guía y motivación genuinas. Esta falta de liderazgo efectivo puede dar lugar a un clima institucional tenso y desmotivador, donde los miembros de la comunidad escolar se sienten menos comprometidos y más propensos a la resistencia y la disensión. Es evidente que los enfoques tradicionales de gestión y



liderazgo ya no son adecuados para abordar las complejidades y desafíos que enfrenta la educación en el siglo XXI. Por lo tanto, es imperativo replantear estos modelos obsoletos y adoptar un enfoque más centrado en lo pedagógico, que promueva un liderazgo distribuido y fomente un desarrollo participativo en la toma de decisiones dentro de la escuela.

En lugar de una autoridad centralizada y unilateral, según Villacrés, Rodríguez y Burbano (2020), se necesita un liderazgo que fomente la colaboración y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto implica reconocer y valorar las diversas perspectivas y habilidades de los docentes, el personal administrativo, los estudiantes y los padres de familia, y trabajar de manera conjunta para establecer metas comunes y estrategias para alcanzarlas. Un liderazgo distribuido permite la distribución equitativa del poder y la responsabilidad, lo que empodera a los miembros de la comunidad escolar y promueve un sentido de propiedad y compromiso con el éxito de la institución educativa.

En el ámbito internacional, la investigación sobre el liderazgo se ha vuelto cada vez más relevante, especialmente en el contexto laboral actual. La UNESCO (2020) destaca que la pandemia de COVID-19 ha exacerbado la crisis en la salud mental de las personas, lo que subraya la importancia de fortalecer el papel del líder educativo para apoyar a los docentes en tiempos de adversidad. Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha identificado que un porcentaje significativo de docentes en América Latina experimenta insatisfacción en su trabajo, principalmente debido a las condiciones laborales y el clima organizacional desfavorable (Benavente, 2021). Estos hallazgos resaltan la urgencia de abordar los desafíos relacionados con el liderazgo en la educación y mejorar las condiciones laborales para promover el bienestar y la satisfacción de los docentes.

La investigación también pone de relieve la necesidad de adoptar enfoques más inclusivos y participativos en la gestión educativa. La promoción de un liderazgo efectivo en las escuelas puede contribuir no solo a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sino también a fortalecer el bienestar emocional y profesional de los docentes. Por lo tanto, es fundamental que las políticas y prácticas educativas prioricen el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los directivos escolares y fomenten entornos laborales saludables y motivadores que permitan a los docentes desempeñarse de manera óptima.



En el ámbito nacional, es importante destacar los resultados de la evaluación realizada por el Ministerio de Educación, que reveló que la mayoría de los directivos del nivel primario se encuentran en un perfil considerado bajo a medio en cuanto a liderazgo pedagógico. Esta evaluación pone de relieve la necesidad urgente de fortalecer las capacidades de liderazgo en el ámbito educativo, ya que el liderazgo efectivo desempeña un papel fundamental en el aseguramiento de logros académicos significativos para los estudiantes. Además, un liderazgo sólido no solo influye en el rendimiento estudiantil, sino que también fomenta la colaboración y la participación activa de la comunidad educativa en la mejora continua de la calidad educativa, MINEDU (2019).

Estos hallazgos resaltan la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los líderes educativos y en la implementación de estrategias efectivas de liderazgo en las escuelas primarias. Es fundamental que los directivos cuenten con las habilidades necesarias para inspirar, motivar y guiar a sus equipos docentes, así como para promover una cultura de colaboración y aprendizaje continuo dentro de la institución educativa. Al mejorar el liderazgo pedagógico en el nivel primario, se puede fortalecer la capacidad de las escuelas para ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades y desafíos del siglo XXI, y que contribuya al éxito académico y personal de todos los estudiantes.

La creciente importancia del clima organizacional en el ámbito educativo resalta la necesidad imperante de una mayor coordinación entre el gobierno y las instituciones educativas. La falta de alineación y comunicación efectiva entre estas entidades puede tener repercusiones negativas, especialmente en términos de la armonía laboral y las relaciones entre los docentes y los órganos intermedios del Ministerio de Educación, como señala Cubas (2019). Esta desconexión puede generar ambigüedad en las políticas educativas, dificultades en la implementación de estrategias eficaces y una sensación de desmotivación entre los profesionales de la educación. Por lo tanto, es crucial que exista una colaboración estrecha y una comunicación clara entre el gobierno y las instituciones educativas para garantizar un entorno laboral propicio para el desarrollo profesional de los docentes y el éxito educativo de los estudiantes.

La investigación se centra en una institución educativa de educación secundaria ubicada en Moquegua, donde se observa una carencia significativa de comunicación efectiva y una notable desorganización institucional. Este panorama se atribuye principalmente a la ausencia de orientación y capacitación



respecto a la implementación de la modalidad virtual y el aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles. Esta falta de dirección y claridad sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas ha generado un ambiente de incertidumbre y confusión entre los docentes, quienes se encuentran desorientados respecto a cómo adaptar sus metodologías de enseñanza y llevar a cabo las actividades educativas de manera eficaz en un entorno virtual. Además, esta situación ha impactado negativamente en la calidad del proceso educativo, contribuyendo a la dificultad en la planificación y ejecución de actividades académicas, así como en la interacción efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.

Además de los desafíos mencionados, se identifica una marcada ausencia de colaboración y comunicación fluida entre los docentes y los directivos de la institución educativa. Esta carencia de trabajo en equipo y coordinación se refleja en la falta de consenso en la toma de decisiones y la ejecución de acciones para mejorar la calidad educativa. Asimismo, se evidencia un bajo nivel de interés por parte del personal docente en buscar oportunidades para el desarrollo profesional, lo que limita la implementación de estrategias innovadoras y el aprovechamiento de recursos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Esta falta de compromiso y participación se acentuó durante el período de confinamiento, donde algunos docentes mostraron una actitud pasiva y una resistencia a adaptarse a las nuevas modalidades de enseñanza, lo que generó un ambiente laboral tenso y desmotivador. Estas dinámicas adversas no solo afectan el bienestar laboral de los educadores, sino que también influyen negativamente en la calidad educativa y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

La investigación se fundamenta en la imperiosa necesidad de abordar y comprender de manera integral los diversos interrogantes que giran en torno al liderazgo en el ámbito educativo y su estrecha relación con el clima organizacional. Este enfoque se erige como un paso fundamental para identificar y analizar los factores que inciden en la eficacia del liderazgo pedagógico y su impacto en la dinámica laboral y el bienestar de todos los actores educativos. Al profundizar en estas temáticas, se abrirá el camino hacia el diseño y la implementación de estrategias y políticas que promuevan un clima institucional más favorable, propiciando así un entorno propicio para el crecimiento profesional de los docentes, el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento de la institución educativa en su conjunto. En última instancia, este estudio no solo busca generar conocimiento académico, sino también ofrecer



herramientas prácticas y soluciones tangibles que contribuyan a mejorar la calidad educativa y el bienestar de toda la comunidad escolar.

El objetivo general de la investigación es determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua en el año 2022.

Para lograr este propósito, se plantean varios objetivos específicos: en primer lugar, identificar los niveles de liderazgo presentes entre los docentes de secundaria en la mencionada institución; seguidamente, analizar los niveles del clima organizacional percibidos por los mismos docentes. Además, se busca determinar cómo la influencia idealizada del liderazgo incide en el clima organizacional, así como también investigar cómo la motivación inspiradora generada por el liderazgo afecta dicho clima; otro objetivo específico es evaluar cómo la estimulación intelectual promovida por el liderazgo se relaciona con el clima organizacional, y finalmente, se pretende determinar cómo la consideración individualizada por parte del liderazgo influye en el clima organizacional percibido por los docentes de secundaria en dicha institución educativa.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque descriptivo correlacional, que tiene como objetivo proporcionar una visión objetiva y detallada de un fenómeno sin buscar explicar causalidades o establecer relaciones de causa y efecto, empleando un enfoque cuantitativo respaldado por técnicas estadísticas para analizar los datos recopilados. Para lograr los objetivos planteados, se combinaron métodos de investigación, incluyendo el método hipotético deductivo, que parte de la formulación y verificación de hipótesis mediante la observación y experimentación, y el método descriptivo, centrado en la recolección objetiva de datos sobre los fenómenos observados. Esta combinación de métodos permitió un enfoque integral en la investigación, donde el método hipotético deductivo facilitó la formulación y validación de hipótesis específicas, el método descriptivo proporcionó una visión detallada de la situación actual, y el método correlacional permitió evaluar la relación entre variables sin intervención directa del investigador.

La población de estudio, como señalan Arias, Villasís y Miranda (2017), está compuesta por un conjunto de casos definido, limitado y accesible que servirá como referencia para la selección de la muestra, cumpliendo con criterios predeterminados. En el caso específico de este estudio, la población



consistió en 34 docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua en el año 2022. Según la definición de Hernández y Mendoza (2018), la muestra representa un subgrupo que se considera una parte representativa de la población o el universo en estudio, y los datos recopilados se obtienen de esta muestra, la cual se selecciona en función de la situación problemática de la investigación. Dado el tamaño reducido de la población, la muestra incluyó a los 34 docentes de educación secundaria de la institución educativa en cuestión durante el año 2022.

En esta investigación, se empleó la técnica de la encuesta, la cual se lleva a cabo mediante un instrumento conocido como cuestionario, dirigido específicamente a personas y destinado a recopilar información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones, según indica Arias (2020). La encuesta se utilizó para obtener información de los docentes seleccionados como muestra, con el propósito de medir las variables de estudio. Los cuestionarios elaborados para este propósito constan de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla, junto con una serie de posibles respuestas que los encuestados deben seleccionar. En el estudio, se diseñaron dos cuestionarios: uno sobre liderazgo y otro sobre clima institucional. Cada uno de estos cuestionarios consta de cuatro dimensiones, con cinco preguntas cada una, para un total de 20 preguntas en cada instrumento. Las dimensiones del cuestionario sobre liderazgo abarcan influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, mientras que las del cuestionario sobre clima institucional comprenden relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral y comunicación. Ambos cuestionarios utilizan una escala de valoración tipo Likert para la medición de las respuestas.

Se elaboró una descripción de la realidad problemática, donde se analizaron las variables de estudio desde una perspectiva internacional hasta local, además se revisaron y seleccionaron antecedentes, enfoques conceptuales y teorías relacionadas con las variables. Se diseñó y revisó el proceso metodológico, delimitando la población, seleccionando el muestreo y estableciendo la muestra, así como seleccionando y elaborando instrumentos y técnicas de recolección de datos, asegurando su confiabilidad y validez tanto de constructo como de criterio. Los instrumentos elaborados fueron aplicados con autorización de la institución *a la muestra seleccionada. Los datos recopilados se tabularon en una matriz de Excel y posteriormente se transfirieron al programa estadístico SPSS (V26) para su análisis. Los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas interpretadas y se compararon



y discutieron con teorías y antecedentes previos, seleccionados. Finalmente, se desarrollaron conclusiones sobre el tema en relación con cada objetivo del estudio. En cuanto a la estadística descriptiva, se elaboraron tablas de distribución de frecuencias y porcentajes a partir de la matriz de datos en Excel. Para la estadística inferencial, se utilizó la prueba de hipótesis del Chi Cuadrado y el coeficiente de determinación de Nagelkerke para indicar la participación porcentual de una variable a otra, con un nivel de significancia del 1% ($p < 0.01$), calculados con el software estadístico SPSS (V26).

RESULTADOS

Tabla 1.

Niveles del liderazgo en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Niveles	Liderazgo	
	f	%
Bajo	12	35.3
Medio	20	58.8
Alto	2	5.9
TOTAL	34	100

Nota. Base de datos del liderazgo

En la tabla 1 se aprecia que el 58.8% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo es medio, en tanto que para un 35.3% es bajo; y únicamente para un 5.9% es alto. En consecuencia, se puede señalar que el liderazgo en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua, presenta un nivel predominantemente medio.

Tabla 2. Niveles de las dimensiones del liderazgo en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

NIVELES	Influencia idealizada		Motivación inspiradora		Estimulación intelectual		Consideración individualizada	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	12	35.3	11	32.4	13	38.2	14	41.2
Medio	20	58.8	18	52.9	18	52.9	19	55.9
Alto	2	5.9	5	14.7	3	8.9	1	2.9
TOTAL	34	100	34	100	34	100	34	100

Nota. Base de datos del liderazgo

En la tabla 2, entre las dimensiones correspondientes a la variable liderazgo se aprecia que el nivel predominante que congrega los porcentajes más altos logrados por cada dimensión, es el nivel medio,



siendo los valores alcanzados los siguientes: influencia idealizada logra un 58.8%, motivación inspiradora un 52.9%, estimulación intelectual obtiene un 52.9% y consideración individualizada un 55.9%.

Tabla 3. Niveles del clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Niveles	Clima organizacional	
	f	%
Malo	12	35.3
Regular	22	64.7
Bueno	0	0
Total	34	100

Nota. Base de datos del clima organizacional

En la tabla 3 se aprecia que el 64.7% de docentes de educación secundaria consideran que el clima organizacional es regular, en tanto que para un 35.3% es malo; y es bueno en un 0%. En consecuencia, se puede señalar que el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua presenta un nivel predominantemente regular.

Tabla 4. Niveles de las dimensiones del clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Niveles	Relaciones interpersonales		Cohesión de grupo		Calidad de vida laboral		Comunicación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	11	32.4	15	44.1	14	41.2	11	32.4
Regular	19	55.9	17	50	20	58.8	23	67.6
Bueno	4	11.7	2	5.9	0	0	0	0
TOTAL	34	100	34	100	34	100	34	100

Nota. Base de datos del clima organizacional

En la tabla 4, entre las dimensiones correspondientes a la variable clima organizacional se aprecia que el nivel predominante que congrega los porcentajes más altos logrados por cada dimensión, es el nivel regular, siendo los valores alcanzados los siguientes: relaciones interpersonales consigue un 55.9%, cohesión de grupo un 50%, calidad de vida laboral logra un 58.8% y comunicación un 67.6%.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H_G: El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una Institución Educativa de Moquegua 2022.

Tabla 5 Tabla cruzada del liderazgo y el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Liderazgo		Clima organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Bajo	N°	12	0	0	12
	%	35,3%	0,0%	0,0%	35,3%
Medio	N°	0	20	0	20
	%	0,0%	58,8%	0,0%	58,8%
Alto	N°	0	2	0	2
	%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
Total	N°	12	22	0	34
	%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%

Información de ajuste de los modelos					
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	R ² Nagelkerke
Sólo intersección	44.149				
		44.149	2	0.000	0.99
Final	0.000				

Nota. Base de datos del liderazgo y el clima organizacional

En la tabla 5 se aprecia que el 58.8% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo es medio, en tanto que el clima organizacional es regular; tomando en cuenta el valor logrado en el Coeficiente chi cuadrado de $X^2 = 44.149$ que indica que existe una alta influencia, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$), se puede demostrar que el liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una Institución Educativa de Moquegua 2022. El liderazgo influye en un 99% en el clima organizacional, el 1% restante se debe a la influencia de otras causas.



Hipótesis específicas

H_{E1}: El liderazgo por la influencia idealizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022.

Tabla 6 Tabla cruzada del liderazgo por la influencia idealizada y el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Influencia Idealizada		Clima Organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Bajo	N°	12	0	0	12
	%	35,3%	0,0%	0,0%	35,3%
Medio	N°	0	20	0	20
	%	0,0%	58,8%	0,0%	58,8%
Alto	N°	0	2	0	2
	%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
Total	N°	12	22	0	34
	%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%

Información de ajuste de los modelos					
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	R ² Nagelkerke
Sólo intersección	44.149				
		44.149	2	0.000	0.99
Final	0.000				

Nota. Base de datos del liderazgo y el clima organizacional

En la tabla 6 se aprecia que el 58.8% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo por la influencia idealizada es medio, en tanto que el clima organizacional es regular; tomando en cuenta el valor logrado en el Coeficiente chi cuadrado de $X^2 = 44.149$ que indica que existe una alta influencia, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$), se puede demostrar que el liderazgo por la influencia idealizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. El liderazgo por la influencia idealizada influye en un 99% en el clima organizacional, el 1% restante se debe a la influencia de otras causas.

H_{E2}: El liderazgo por la motivación inspiradora influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022.



Tabla 7 Tabla cruzada del liderazgo por la motivación inspiradora y el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Motivación Inspiradora		Clima Organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Bajo	N°	11	0	0	11
	%	32,4%	0,0%	0,0%	32,4%
Medio	N°	1	17	0	18
	%	2,9%	50,0%	0,0%	52,9%
Alto	N°	0	5	0	5
	%	0,0%	14,7%	0,0%	14,7%
Total	N°	12	22	0	34
	%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%

Información de ajuste de los modelos					
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	GI	Sig.	R ² Nagelkerke
Sólo intersección	38.368				
Final	1.943	36.425	2	0.000	0.904

Nota. Base de datos del liderazgo y el clima organizacional

En la tabla 7 se aprecia que el 50.0% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo por la motivación inspiradora es medio, en tanto que el clima organizacional es regular; tomando en cuenta el valor logrado en el Coeficiente chi cuadrado de $X^2 = 36.425$ que indica que existe una alta influencia, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$), se puede demostrar que el liderazgo por la motivación inspiradora influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. El liderazgo por la motivación inspiradora influye en un 90.4% en el clima organizacional, el 9.6% restante se debe a la influencia de otras causas.

H_{E3}: El liderazgo por la estimulación intelectual influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022.

Tabla 8 Tabla cruzada del liderazgo por la estimulación intelectual y el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Estimulación Intelectual		Clima Organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Bajo	N°	12	1	0	13
	%	35,3%	2,9%	0,0%	38,2%
Medio	N°	0	18	0	18
	%	0,0%	52,9%	0,0%	52,9%
Alto	N°	0	3	0	3
	%	0,0%	8,8%	0,0%	8,8%
Total	N°	12	22	0	34
	%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%

Información de ajuste de los modelos					
Modelo	Logaritmo de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	R ² Nagelkerke
Sólo intersección	39.019	37.098	2	0.000	0.913
Final	1.921				

Nota. Base de datos del liderazgo y el clima organizacional

En la tabla 8 se aprecia que el 52.9% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo por la estimulación intelectual es medio, en tanto que el clima organizacional es regular; tomando en cuenta el valor logrado en el Coeficiente chi cuadrado de $X^2 = 37.098$ que indica que existe una alta influencia, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$), se puede demostrar que el liderazgo por la estimulación intelectual influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. El liderazgo por la estimulación intelectual influye en un 91.3% en el clima organizacional, el 8.7% restante se debe a la influencia de otras causas.

H_{E4}: El liderazgo por la consideración individualizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022.



Tabla 9 Tabla cruzada del liderazgo por la consideración individualizada y el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022

Consideración Individualizada		Clima Organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Bajo	N°	12	2	0	14
	%	35,3%	5,9%	0,0%	41,2%
Medio	N°	0	19	0	19
	%	0,0%	55,9%	0,0%	55,9%
Alto	N°	0	1	0	1
	%	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
Total	N°	12	22	0	34
	%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%

Información de ajuste de los modelos					
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	R ² Nagelkerke
Sólo intersección	35.127	32.666	2	0.000	0.849
Final	2.462				

Nota. Base de datos del liderazgo y el clima organizacional

En la tabla 9 se aprecia que el 55.9% de docentes de educación secundaria considera que el liderazgo por la consideración individualizada es medio, en tanto que el clima organizacional es regular; tomando en cuenta el valor logrado en el Coeficiente chi cuadrado de $X^2 = 32.666$ que indica que existe una alta influencia, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$), se puede demostrar que el liderazgo por la consideración individualizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. El liderazgo por la consideración individualizada influye en un 84.9% en el clima organizacional, el 15.1% restante se debe a la influencia de otras causas.

DISCUSIÓN

La investigación realizada en este estudio ha destacado la importancia fundamental de los procesos de reflexión e investigación para los directores de instituciones educativas, Capurro y Olivera, (2019). Estos procesos les permiten tomar decisiones adaptativas y dirigir eficazmente tanto su organización educativa como su comunidad. Se ha encontrado que esta capacidad de liderazgo directivo está



estrechamente vinculada con la observación del entorno y la toma de decisiones para adaptarse a los cambios, según Salvo y Cisternas (2021), lo que a su vez facilita la adopción de procedimientos eficientes y la creación de interacciones de calidad entre los miembros de la comunidad educativa, Monteiro y Leite (2021). Sin embargo, se ha señalado que en algunos casos el liderazgo dentro de las instituciones educativas no alcanza el papel protagónico esperado debido a la falta de cohesión en la comunidad educativa y a la percepción de incompetencia por parte del líder (Espinosa et al., 2020; Zeta Vite et al., 2020; Castro et al., 2019).

La influencia del líder en el clima organizacional ha sido identificada como crucial, ya que su comportamiento puede tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de los colaboradores, Gómez (2021). Se ha observado que el liderazgo también afecta la salud física y mental de los miembros del equipo, influyendo en su satisfacción laboral y su compromiso con el trabajo, Gómez (2021). Se ha destacado que la presencia de un liderazgo maduro que equilibra la atención entre las tareas y las personas contribuye a un clima laboral positivo y al rendimiento general de la organización, mientras que un liderazgo deficiente puede generar tensiones y conflictos, disminuyendo el rendimiento, Gómez (2021).

Se ha enfatizado que el liderazgo es fundamental para el desarrollo seguro y libre de los actores educativos, lo que contribuye no solo al rendimiento académico, sino también a la construcción de relaciones interpersonales saludables, Parra y Silva (2021). Se ha destacado que la implementación de un liderazgo efectivo puede mejorar significativamente el clima laboral en las instituciones educativas, promoviendo un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, Parra y Silva (2021). Además, se ha demostrado una relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional en el ámbito educativo, donde un liderazgo más efectivo se asocia con un clima más favorable, Quispe (2019).

Los resultados de estudios previos han revelado que diferentes estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el clima organizacional en las instituciones educativas, Simbron y Sanabria (2019). Se ha observado que la correlación entre el liderazgo y el clima organizacional se mantiene en varios contextos educativos, lo que subraya la importancia de un liderazgo efectivo para promover un entorno laboral positivo y productivo. En conclusión, se ha confirmado que el liderazgo desempeña un papel



crucial en la configuración del clima organizacional en las instituciones educativas, influyendo en la productividad, el bienestar y el rendimiento de los colaboradores. Los líderes efectivos tienen la capacidad de crear entornos laborales motivadores y estimulantes que promueven el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional de los miembros de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

El liderazgo presenta un nivel medio según el 58.8% de los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. Mientras que en sus dimensiones el nivel medio prevalece con los porcentajes más altos: (a) influencia idealizada (58.8%), (b) motivación inspiradora (52.9%), (c) estimulación intelectual (52.9%) y (d) consideración individualizada (55.9%).

El clima organizacional presenta un nivel regular según el 64.7% de los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. Se muestran niveles predominantes regulares en sus dimensiones: (a) relaciones interpersonales (55.9%), (b) cohesión de grupo (50%), (c) calidad de vida laboral (58.8%), y (c) comunicación (67.6%).

El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una Institución Educativa de Moquegua 2022; dado el Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado = 44.149 y el coeficiente de determinación de Nagelkerke = 0.99 que indica que ambas variables están asociadas, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$). El liderazgo influye en un 99.0% en el clima organizacional, el 1% restante se debe a la influencia de otras causas.

El liderazgo por la influencia idealizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022; dado el Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado = 44.149 y el coeficiente de determinación de Nagelkerke = 0.99 que indica que ambas variables están asociadas, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$). El liderazgo por la influencia idealizada influye en un 99% en el clima organizacional, el 1% restante se debe a la influencia de otras causas.

El liderazgo por la motivación inspiradora influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022; dado el Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado = 36.425 y el coeficiente de determinación de Nagelkerke =



0.904 que indica que ambas variables están asociadas, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$). El liderazgo por la motivación inspiradora influye en un 90.4% en el clima organizacional, el 9.6% restante se debe a la influencia de otras causas.

El liderazgo por la estimulación intelectual influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022; dado el Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado = 37.098 y el coeficiente de determinación de Nagelkerke = 0.913 que indica que ambas variables están asociadas, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$). El liderazgo por la estimulación intelectual influye en un 91.3% en el clima organizacional, el 8.7% restante se debe a la influencia de otras causas.

El liderazgo por la consideración individualizada influye significativamente en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022; dado el Coeficiente de la prueba de Hipótesis del Chi Cuadrado = 32.666 y el coeficiente de determinación de Nagelkerke = 0.849 que indica que ambas variables están asociadas, y siendo el nivel de significancia $p=0.000$ inferior al 1% ($p<0.01$). El liderazgo por la consideración individualizada influye en un 84.9% en el clima organizacional, el 15.1% restante se debe a la influencia de otras causas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, R. y Carrillo, V. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la institución educativa San Andrés durante la pandemia, Cusco, 2020*. [Tesis de grado] Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82040/Aguilar_MR_Carrillo_EV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alarcón, D. y Freire, T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium* 21(7) 18-29.
- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. (E. d. Cantabria, Ed.) <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3221583>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Primera edición Enfoques Consulting.



https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2238/1/AriasGonzales_TecnicasEInstrumentosDeInvestigacion_libro.pdf

- Arias, J. Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alerg*, 63(2), 201–206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Bernal, I. Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de la salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales* 31(134) 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Blanco, S. Cerdas, V. y García, J. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación* 45(1) 1-17. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Brasales, P. (2021). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito 06D05 Guano - Penipe Educación. [Tesis de maestría] Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31971/1/097%20GTH.pdf>
- Capurro, V. y Olivera, E. (2019). Artículo de Revisión Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. 6, 52–62.
- Castro A. Flores, F. Cornejo, C. y Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2) 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Chávez, R. y Chauca, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *Revista electrónica de investigación en ciencias económicas abriendo camino al conocimiento* 8(16) 40-54. DOI 10.5377/reicev8i16.10659
- Chirinos, Y. Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84 43 - 61 DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Cortez, M. (2020). *Liderazgo escolar positivo: Una respuesta clave en tiempos de COVID-19*. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/05/LIDE-RAZGO-ESCOLAR-POSITIVO.pdf>



- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Cubas, W. (2019). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico "04 de junio de 1,821" de Jaén - Cajamarca*. [Tesis de grado] Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28958/Cubas_VW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De la Cruz, P. (2020). El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales. *Horizonte de la Ciencia* 10(18) Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú DOI:
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.397>
- Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM*, 2(8), 43-63.
- Díaz Panchana, K. V., Panchana Suárez, G., & Figueroa Carlos, G. R. (2024). El acceso a la información pública dentro del ordenamiento jurídico Ecuatoriano. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , 4(1), 213–224. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i1.96>
- Díaz Panchana, K. V., Panchana Suárez, G., & Figueroa Carlos, G. R. (2024). El acceso a la información pública dentro del ordenamiento jurídico Ecuatoriano. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , 4(1), 213–224. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i1.97>
- Da Silva Santos , F., & López Vargas , R. (2020). Efecto del Estrés en la Función Inmune en Pacientes con Enfermedades Autoinmunes: una Revisión de Estudios Latinoamericanos. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v1i1.9>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32 (139): 137-145. doi: [org/10.1016/j.estger.2016.04.001](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001)
- Espejo, D. Flores, C. Pérez, J. Santos, L. y Paredes, M. (2022). Clima organizacional y engagement laboral en docentes de nivel secundaria en la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(3), 121–128.
<https://doi.org/10.46794/gacien.8.3.1526>



- Espinosa, P. Prieto, W. y Gómez, N. (2020). Aseguramiento de la calidad educativa en el contexto de un estado social de derecho. *Revista Conrado*, 2507(February), 1–9.
- Espinoza, E. y Calva, D. X. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Revista Universidad y Sociedad* 12(4), 333-340.
- Félix, M. Silvestre, P. Jesús, M. y Rosas, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo* 3(8) 318-331.
<https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/749/1980>
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia* 22(77), 56-74.
<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498>
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19 (1): 52-57.
<https://biblat.unam.mx/hevila/GacetalaboralMaracaibo/2013/vol19/no1/3.pdf>
- García, F. y Benavides, E. (2020). *Clima organizacional*. [Tesis de grado], Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>
- Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 29, (2): 59-64. doi: 10.5093 / tr2013a9
- Gómez, F. (2020). Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas. *Revista de investigaciones de La Escuela De posgrado* 9(2).1627-1636. <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2020.2.1>
- González, J. (2018). El Liderazgo y su importancia en la Gestión Educativa. *Gerencia Educativa* 1(1) 7. <https://issuu.com/jesus1677/docs/revista>
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. Alexandria, VA: ASCD.
- Gutiérrez, C. Medina, R. y Ulloa, C. (2021). Clima laboral y desempeño docente del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de Trujillo. *SCIÉENDO*, 24(1), 55-59.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.006>



- Granados Flores, A. A., Arriola Ríos, D. I., & González Soto, J. R. (2024). Lesiones de Tendones Extensores: Luxaciones de Tendones Extensores en Zona V. Revisión bibliográfica . Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano, 5(1), 313–324.
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.94>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-1-4562-6096-5
- Herrera, J. Figueroa, D. Fromm, G. Valenzuela, J. Vanni, X. (2019). Estudios de caso: Aprendizajes sobre prácticas de liderazgo entre establecimientos de la Red CEILE. Nota técnica N°12 – 2019. Liderazgo educativo. Centro de Liderazgo para la mejora escolar.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/01/NT12-L4-ESTUDIO DE CASO APRENDIZAJES SOBRE PL ENTRE CEILES.pdf>
- Jones, G. y George, J. (2019). *Administración contemporánea*. (M. G. Hill, Ed.)
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5808922>
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Malbran, V. (2022). Liderazgo pedagógico como variable en la prevalencia del Síndrome de Burnout en docentes secundarios en Chile. *RLE. Revista De Liderazgo Educacional*, (1), 32-45.
<https://doi.org/10.29393/RLE1-2LPVM10002>
- Martínez, M. y March, T. (2015). Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 10 (20): 107-127.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844563>
- Merino, Y. (2021). *Clima institucional percibido en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia de Sullana antes y durante el confinamiento 2020*. [Tesis de grado] Universidad de Piura.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5216/MAE_EDUC_GE_2107.pdf?sequence=2



- Meriño, V. Chirinos, Y. Donawa, Z. Martínez R. (2018). *Calidad de vida laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt*. [Tesis de grado] Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero
- MINEDU. (2019). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Perú: Ministerio de Educación del Perú.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Morales, I. Torres, B. y Jaluff, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista Conrado* 14(63) 109-116.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300109
- Martínez, O., Aranda , R., Barreto , E., Fanego , J., Fernández , A., López , J., Medina , J., Meza , M., Muñoz , D., & Urbieta , J. (2024). Los tipos de discriminación laboral en las ciudades de Capiatá y San Lorenzo. *Arandu UTIC*, 11(1), 77–95. Recuperado a partir de
<https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/179>
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa -cuantitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U.
- Ordoñez, C. Castillo, D. Ordoñez, A. Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano *Journal of business and entrepreneurial studies*. 4(1)
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., Hernández, H., y Durán, S. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista Espacios*, 41(29), 1-17.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Parra, M. Rocha, G. y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales* 27 (2), 217-227. ISSN 1315-9518.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Parra, N. y Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *Revista Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.412>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897546>



- Pedrosa, I., Suarez, J. y García, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Revista Acción psicológica*, 10 (2), 3-18.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (Cuarta edición ed.). Editorial Pasapera.
- Puero, Y. (2015). *Diseño de un programa para fortalecer las habilidades de liderazgo y toma de decisiones para la planeación estratégica del gerente general de la Empresa Amagua CEM Guayaquil 2014*. [Tesis de grado], Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13248/1/Tesis%20%20Magister%20Yaninna%20Puero.pdf>
- Quispe, L. (2019). *Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional en la Institución Educativa Pública “Nuestra Señora de Fátima” de Huancayo–2018* [Tesis de maestría], Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46742/Quispe_RLJ-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Rivera, D. Hernández, J. Forgiony, J. Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios* 39(16) 2-17.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Ruíz, C. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *Revista Holopraxis Ciencia, Tecnología e Innovación* 4(1) 11-19.
<https://www.revistaholopraxis.com/index.php/ojs/article/view/128/pdf>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. qué es y cómo medirlo*. (E. EDITORIAL, Ed.)
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5758465>
- Sapacayo, M. (2019). *Liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la institución educativa Manco II de Yucay – Urubamba 2018*. [Tesis de maestría] Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36266/sapacayo_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Simbron, S. y Sanabria, F. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* 6(1). 59-83. DOI 10.35381/cm.v6i10.295
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Suarez, E. y Cabrejos, R. (2019) Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas - Ecuador. *Revista Ciencia y Desarrollo* 22(3) <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i3.1792>
- Távora, A. (2021). *Clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la IE Andrés Avelino Cáceres – km 50 del distrito de Chulucanas, antes y durante el confinamiento – 2020*. [Tesis de grado] Universidad de Piura.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5135/MAE_EDUC_GE_2103.pdf?sequence=2
- UNESCO (2020). *Recursos para Docentes para la Escuela del Siglo XXI*.
<https://www.fundacionvarkey.org/noticias/encuesta-covid-19-a-directores-de-escuela>
<https://es.unesco.org/fieldoffice/montevideo/DocentesEscuelaSigloXXI/LiderazgoEducativo>
- Vargas, D. (2019). *El clima laboral y su impacto en la calidad de vida en la gerencia de relaciones comunitarias de la unidad minera MMG las Bambas Apurímac -2019*. [Tesis De Grado] Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9815/RIvaocdd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villacrés, P. Rodríguez, M. y urbano, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. *Revista Polo del conocimiento* 5(10). 458-475. DOI:10.23857/pc.v5i10.1826
- v, H., & Quispe Coca, R. A. (2024). Tecno Bio Gas. *Horizonte Académico*, 4(4), 17–23. Recuperado a partir de <https://horizonteacademico.org/index.php/horizonte/article/view/14>
- Wofford, J. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*. 8:27-47.



Zegarra, F. (2021). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los profesores de los Centros Educativos del Sistema Fap Región Sur - Arequipa 2019* [Tesis de maestría]; Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11970/UPzecafe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

