



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076  
Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación.

**AUTOR:**

Arévalo Rojas, Carlomagno (ORCID: 0000-0002-2951-537X)

**ASESOR:**

Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigfredo (ORCID: 0000-0002-2366-6724)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**Lima – Perú  
2021**

## **Dedicatoria**

Hasta el cielo, en honor a mi abuela Mercedes y  
a mis padres César Augusto y Adilia,  
por el don de la vida y haberme puesto  
el cimiento para seguir avanzando.

A mi tía María y mis hermanas Maribel y Patricia  
por estar siempre pendientes  
de mi crecimiento personal y profesional.

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme la vida, brindarme salud, protegerme, guiarme y por permitir lograr mis metas.

Al director Pascual Aguilar Estrada de la I.E. N° 5076 “Nuestra Señora de las Mercedes” por su colaboración para la realización de este trabajo.

A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios. A cada uno de los docentes de la Escuela de Posgrado, en especial a mi asesor Dr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra, por su apoyo.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	23
VI. CONCLUSIONES	27
VII. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	33

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultados del juicio de expertos	14
Tabla 2. Niveles de liderazgo directivo en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	17
Tabla 3. Niveles de las dimensiones de la gestión documental en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	17
Tabla 4. Niveles del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	18
Tabla 5. Niveles de las dimensiones del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	18
Tabla 6. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis general	19
Tabla 7. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 1	20
Tabla 8. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 2	21
Tabla 9. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 3	22

## Índice de figuras

Figura 1. Niveles de liderazgo directivo en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	37
Figura 2. Niveles de las dimensiones de la gestión documental en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	37
Figura 3. Niveles del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	38
Figura 4. Niveles de las dimensiones del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao	38

## Resumen

La presente investigación titulada Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Metodológicamente empleo el enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, básico, correlacional, la muestra estuvo conformada por 70 docentes a los que se aplicó dos cuestionarios por cada variables los cuales pasaron por el proceso de validación y confiabilidad, siendo aplicables para ambos casos.

Luego de los hallazgos la investigación concluyó que se demostró que el liderazgo directivo se relaciona de manera directa, fuerte y significativa ( $r = .798$  y  $\text{sig} = .000 < .01$ ) con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao en el periodo 2021. Por ende, cuando la institución cuente con un liderazgo directivo eficiente, se podrá contar con un clima organizacional bueno.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, clima organizacional, autoritario, democrático, permisivo

## **Abstract**

The present investigation titled Executive leadership and organizational climate in the I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021, whose general objective was to establish the relationship between executive leadership and organizational climate in the I.E. 5076 Our Lady of Mercedes, Callao, 2021.

Methodologically, I use the quantitative, non-experimental, cross-sectional, basic, correlational approach, the sample consisted of 70 teachers to whom two questionnaires were applied for each variable, which went through the validation and reliability process, being applicable for both cases.

After the findings, the research concluded that it was shown that managerial leadership is directly, strongly and significantly related ( $r = .798$  and  $\text{sig} = .000 < .01$ ) with the organizational climate in the I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao in the 2021 period. Therefore, when the institution has efficient directive leadership, it will have a good organizational climate.

**Keywords:** Executive leadership, organizational climate, authoritarian, democratic, permissive

## I. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años se ha venido debatiendo las acciones de los docentes que trabajan en instituciones educativas tanto privada como pública con los resultados alcanzados y las enseñanzas cuestionadas en estas instituciones, al igual que las evaluaciones tanto nacionales como internacionales desarrolladas en donde participan como representantes del país. De acuerdo con la UNESCO (2015) se están desarrollando cambios, como las actividades que efectúa el docente en los salones de clase con relación a las enseñanzas, la gestión y la política educativa; la remuneración que se le asigna a los docentes, tratando de optimizar en el terreno profesional como personal. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, determinó que el liderazgo es una verdad común y con dificultades y conflictos semejantes en diversos países en el mundo, a causa del aumento de la descentralización y autonomía, esto colabora a que la educación consiga a nivel internacional, laborar en actividades y procesos más efectivo que colaboren a la ejecución de los objetivos, misiones y visiones manifestada en cada institución educativa (Cancino y Vera, 2017). Pizarro (2020) desarrollo una investigación en Chile respecto al clima organizacional con directores y docentes en las instituciones educativas en la ciudad de Antofagasta, los resultados conseguidos se observaron serias deficiencias en las competencias en valores, asimismo se encontraron fortalezas en la comunicación en el sentido de familiaridad y de cooperación, mejorar esta variable serviría para una comprensión más holística de los comportamientos humanos y sociales dentro de las instituciones.

En el contexto nacional, Díaz (2020) indico en su estudio lo relevante que es el liderazgo del director en la institución educativa. De acuerdo a lo alcanzado se observó que el liderazgo es de mucha relevancia en la institución y el clima organizacional que reciben los docentes lo que facilite que la comunicación sea oportuna y la consecución de los objetivos se realice más rápido y con facilidad. En la actualidad la calidad en temas de educación ha tomado un rol fundamental para el avance y crecimiento de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos, en vista que se desea conseguir en unión con el Ministerio de Educación del Perú es entregar programas y planes educativos que faciliten a los alumnos conseguir

una enseñanza que este a la delantera y sustentada en el entorno educativo a nivel tanto nacional como internacional (Sáenz, 2018). Con relación al clima organizacional en las instituciones educativas en el ámbito nacional, existen muchas complicaciones entre los participantes que están entorno a la educación, son escasos los líderes que realizan esfuerzos para optimizar esta coyuntura, contemplando docentes desmotivados en realizar sus funciones, mostrando poca preocupación para cumplir con sus obligaciones laborales, contemplándose las imperfecciones en el proceso administrativo, abuso de poder, malas medidas, malas praxis en el funcionamiento, relaciones interpersonales rota y generalmente son producto de las incapacidades de líder en manejar y solucionar los conflictos, la improvisación en la toma de decisiones y del desinterés e indiferencia en su administración y no toman en consideración el papel tan importante como director (La Villa, 2018).

En el ámbito local la I.E. N° 5076 Nuestra Señora de la Mercedes se encuentra ubicada en el AA.HH. Ex Fundo Márquez del Callao, contiene una población de 127 trabajadores entre directivos, docentes, auxiliares y administrativos, con más de 2000 estudiantes, distribuidos en 74 secciones. Esta institución, no ha sido ajena a las modificaciones políticas educativas en los últimos años en el país, dentro de este contexto, la dirección ha estado dirigido por diversos sujetos según las normas actuales y estas modificaciones constantes también han repercutido en el clima organizacional de la institución. Para cierto grupo de docentes los cambios de los directivos son favorables y para otro grupo es desfavorable, en vista que, según al enfoque nuevo, el líder pedagógico debe estar perennemente asistiendo y vigilando a los docentes, y ocasionalmente, esta parte de las funciones del líder es interpretada como una causa desfavorable y determinante en el clima organizacional de la I.E. N° 5076 Nuestra Señora de las Mercedes. Es por este motivo, que se busca conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la I.E. N° 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, desde la perspectiva del docente.

En la investigación, se planteó el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra

Señora de las Mercedes, Callao, 2021? Y como problemas específicos (Ver Anexo 1).

Con relación a la justificación teórica, porque el liderazgo del director está involucrado con el modelo situacional y de contingencia, en vista que las actividades y procesos que ejecuta el líder educativo se adaptan a los atributos del ámbito educativo y sus elementos; del mismo modo, el clima organizacional se fundamenta en los ocho elementos del clima manifestado por Chiavenato. Desde la práctica se justificó porque los resultados obtenidos en la investigación colaboraran en las decisiones que tome el director como líder de la institución y la comunidad educativa en general. Finalmente, se justificó de manera metodológica porque la investigación contribuyó con la elaboración de dos instrumentos que fueron validados y pasaron la prueba de confiabilidad, estos cuestionarios serán de mucha utilidad para otras investigaciones relacionadas con el liderazgo directivo y el clima organizacional.

En la investigación se planteó el objetivo general: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021; y como objetivos específicos (Ver Anexo 1)

Se formuló la hipótesis general siguiente: El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021. Mientras que las hipótesis específicas fueron (Ver Anexo 1).

## II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito internacional con relación a la variable liderazgo directivo, se tomó en consideración la investigación de Rueda y Velásquez (2020) en donde se indicó que el fortalecimiento para cambiar la gestión de liderazgo, en una situación que sea relevante, que produzca modificaciones y mueva sus equipos; es de suma importancia consolidar y fortalecer las habilidades con el propósito de lograr una comunicación asertiva, relaciones interpersonales que faciliten la identificación de necesidades y preferencias en el ámbito personal, familiar y desde luego laboral de cada uno de los docentes, que permita la autogestión en diferentes entornos, la inteligencia emocional y social que beneficien la labor del director.

Fonseca (2020) concluyó en su investigación que el liderazgo de los directores es elemental en la consecución de los objetivos y metas del centro educativo, puesto que establecen el camino para la optimización de los procesos institucionales pero generalmente respaldado por toda la comunidad educativa; por esta razón se tiene que reforzar la cultura institucional de liderazgo distributivo sustentado en la confianza y seguridad entre los miembros, la que es posible conseguirlo impulsando la participación entre canales tanto informales como formales.

En la investigación de Ruiz (2020) concluyó que el liderazgo ejercido por el director en los centros educativos es de suma importancia por el comportamiento formativo que implica; reconoció que el éxito del centro educativo, en gran medida está establecido por la administración efectiva de los directores, por este motivo esta se convierte día a día en una fuerza de trabajo que se debe prestar especial atención en el centro educativo, que presenta dentro de sus objetivos el aprendizaje.

Polanco y Mateus (2020) indicaron que el liderazgo directivo en una institución educativa es una postura de responsabilidad que está focalizada en un objetivo que consiste en servir con el propósito de cambiar y mejorar la sociedad, laborando con el corazón para dar amor hacia las cosas que se realiza; se presume como el arte de impulsar e inspirar a los estudiantes y docentes,

tomando en consideración las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa, para lograr las metas establecidas.

Finalmente, Alfaro (2020) concluyó que el director requiere una sucesión de habilidades y potencialidades sumadas al liderazgo, la cultura organizacional en una situación de transformaciones constantes que requieren responsabilidades del director solicitando la participación de su equipo a laborar para que la comunidad educativa crezca y prospere permanentemente, contando esta administración con el director como el máximo representante el cual debe contener una serie de competencias para gestionar los procesos en favor del centro educativo.

Con relación a la variable clima organizacional en el entorno internacional se consideró la investigación de Rosero (2020) concluyó que ciertos factores del clima organizacional como liderazgo, capacitación y desarrollo, estructura organizacional, relaciones interpersonales, calidad en el servicio, objetivos de trabajo y comunicación influyen considerablemente en la satisfacción laboral, del mismo modo el clima organizacional permite sugerir un plan que contenga actividades de mejoramiento para aumentar la satisfacción de los docentes.

En la investigación de Pérez (2020) concluyó que el clima organizacional es favorecido por las habilidades directivas que dentro de las instituciones educativas han representado un avance significativo en los niveles profesional y personal del docente, así como para la institución; y representa un amplio entendimiento de la sinergia que se da entre otras materias y el enfoque que respalda la institución educativa como organización, donde confluye el personal para realizar, aprender, seguir y optimizar sus habilidades indispensables.

López (2020) concluyó que existen diversos factores que afectan considerablemente en el clima organizacional dentro de los cuales se tienen la motivación, toma de decisiones y comunicación; en cuanto a la motivación se observó que no se recibe el estímulo necesario que contribuya al clima organizacional; en cuanto a la toma de decisiones se observó que los docentes no participan en las actividades relacionadas a los procesos decisorios en el centro educativo y por último la comunicación los docentes muestran su

descontento en la forma como se realiza la comunicación por la ausencia de claridad y precisión en el mensaje, la cortesía oportuna y la fundamentación del mensaje.

En el artículo de Escobedo (2020) concluyó que el clima organizacional en la institución educativa fue malo mientras que el nivel de satisfacción laboral de los docentes fue de media a baja, a causa principalmente de que la institución cuenta con una infraestructura deficiente, equipos y materiales limitados; estos problemas deben ser de mayor interés en el director para impulsar la colaboración de los docentes, con relación al estilo de liderazgo y a la gestión educativa, permitiendo el efecto para reducir los conflictos laborales y mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los docentes.

López, García y Martínez (2019) en el artículo concluyeron que el clima organizacional mejora en cuanto la institución educativa avanza favorablemente en la construcción de espacios formativos que resaltan su flexibilidad para integrarse en equipos de trabajo que puedan afrontar los desafíos y los objetivos previamente establecidos; asimismo los directores deben tomar en consideración que las instituciones educativas que administran pertenecen y son parte de una comunidad, la que se define como la verdadera propietaria, debido a que tienen expectativas y necesidades que deben ser consideradas para fomentar su crecimiento socioeconómico.

En el ámbito nacional con relación al liderazgo directivo se consideró la investigación de Rivas (2021) en donde determinó que entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica se relacionan de una manera positiva y alta. Del mismo modo, se logró determinar que el liderazgo directivo se asocia con la planificación, ejecución y la evaluación de modo directo y alto con la gestión pedagógica.

Torres (2020) concluyó que el liderazgo directivo incide medianamente en la inclusión educativa, del mismo modo el liderazgo directivo incide de manera moderada en la asequibilidad y accesibilidad de la inclusión educativa e incide de manera baja en la adaptabilidad y aceptabilidad de la inclusión educativa.

Respecto a la variable clima organizacional se tomó la investigación de Cabrera (2019) en donde el nivel del clima organizacional y sus dimensiones dentro de la institución es deficiente, asimismo se determinó que el clima organizacional se relaciona de forma positiva y fuerte con el desempeño laboral, quiere decir cuando el docente percibe un buen clima laboral lo refleja en su desempeño.; del mismo modo el clima organizacional se relaciona positivamente con el compromiso, resolución de conflictos e iniciativa del desempeño laboral.

Espinoza (2019) sostuvo que entre el clima organizacional se relaciona de manera favorable y moderado con la calidad del servicio educativo, por otro lado los estudiantes se encuentran satisfechos y de acuerdo con el clima organizacional en cuanto a que reconocen que los docentes les interesa que aprenda y que estos tienen la disposición para apoyarlo fuera de la clase cuando se le solicita.

Cubas (2019) sostuvo que los docentes calificaron al clima organizacional como bueno seguido de regular y finalmente excelente; asimismo se determinó que entre el clima organizacional y el desempeño laboral se relacionan positiva y fuertemente, quiere decir que a mejor clima organizacional, mejor será el desempeño laboral de los docentes.

Respecto al marco teórico, la variable liderazgo directivo se respalda en la teoría del liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard en el año 1977, en donde el líder debe seleccionar los modelos o estilos de liderazgo más apropiado para cada una de las circunstancias en que se ubique, en tal sentido, el liderazgo es un acontecimiento situacional que se basa en tres orígenes: primero la fuerza del líder, sus particularidades personales, la confianza que tiene en los docentes, sus valores, la predisposición sobre cómo manejar la institución, su capacidad de encargar y la flexibilidad a la ambivalencia; segundo la fuerza de los subordinados, sus atributos y rasgos, el anhelo de aceptar responsabilidades, su necesidad de independencia, la flexibilidad a la inseguridad, la comprensión y entendimiento de los problemas y dificultades y las habilidades desarrolladas; y tercero la fuerza de la situación en donde las condiciones en que se produce el liderazgo, las particularidades de la institución,

su organización y cultura, el entorno laboral y el clima institucional (Fernández-Barba y Heredia-Escorza, 2018).

El liderazgo directivo se puede definir de acuerdo con Evans y Lindsay (2014) citado en Rivas (2020) en diversos ángulos como las teorías que se conciben dentro del perfil personal como habilidades, aptitudes, personalidad y humor, también en base al rol como la motivación, autoridad, toma de decisiones, comunicación. Según Siabato (2013) el liderazgo directivo es la competencia y capacidad de los directores y docentes en la administración del plan estratégico, la gestión de los procedimientos y actividades y en el cambio de la cultura institucional educativa en cuanto a la realización de capacidades de colaboración, compromiso con el plan de optimización del personal, comunicación, cultura de la evaluación, trabajo en equipo y optimización en la comunidad educativa (Jiménez, 2020). El liderazgo directivo según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2015) citado en Fretes (2020) es un factor importante para los procedimientos y actividades que se realizan dentro de la institución educativa, se hace alusión a la consolidación de la calidad.

En la investigación de Messick (2006) sostuvo que liderazgo consiste en gestionar, en especial, extraerle todo lo disponible y posible; liderazgo significa ir más allá, es soportar una disponibilidad más innovadora con el grupo y con la institución, es incorporar, determinar asistencia, investigar sobre la satisfacción de los docentes, optimizar y evolucionar continuamente las tácticas de trabajo (Bermúdez, 2020). Finalmente Manes (2014) sostuvo que cada centro educativo define las características de sus líderes directivos adaptados a sus realidades institucionales tomando en consideración las históricas, presentes y obviamente las futuras, todo líder directivo ejerce una función de conducción, por este motivo, deben planificar, organizar, dirigir y controlar; igualmente deben facilitar el trabajo en equipo para lograr una mejor estructuración entre los niveles, un sentido de grupo y pertenencia (Manes, 2014).

La variable liderazgo directivo se medirá a través de tres componentes, fundamentados por Lewin, Lippitt y White en el año 1939, los cuales fueron: autoritario, democrático y liberal (Smilkova, 2020); el primero el liderazgo autoritario se caracteriza por una inclinación a focalizar el poder y por un control

desmedido; el segundo el liderazgo democrático es cuando el líder directivo actúa en coordinación con los miembros de su equipo; y el tercero el liderazgo liberal que impulsa el crecimiento del pensamiento creativo, en vista que se caracteriza por el menor poder del líder y la completa libertad de los seguidores.

En el artículo de Panagiotis-Christos & Spyros (2020) también hicieron referencia a los elementos del liderazgo directivo que implementaron Lewin, Lippitt y White; el autocrático o autoritario el cual el líder toma las decisiones de la institución sin consultar y se focaliza en la estructura y el desempeño del docente, este tipo de liderazgo genera en los docentes un bajo nivel de satisfacción y moral entre los integrantes del equipo, colaborando en el desarrollo de estrés en los docentes. Por otro lado, el liderazgo democrático propicia la comprensión, tolerancia y el trabajo en equipo, aumentan la satisfacción en los docentes y participa en la solución de los conflictos, asimismo mejora el progreso de habilidades y la toma de decisiones en la cual involucra a los miembros del equipo. Finalmente el liderazgo liberal facilita la libertad de selección en los procedimientos de toma de decisiones, su adopción otorga bajos niveles de organización, productividad eficiente, del mismo modo moral y satisfacción entre los miembros del equipo.

Clipa & Honciuc (2020) sostuvieron que en 1939, Lewin, Lippitt y White, establecieron tres estilos de gestión, relacionados con la forma en que cada gerente ejerce el poder ejecutivo: El estilo autocrático - autoritario: los líderes toman decisiones unilaterales, dictan métodos de trabajo y no aceptan la participación de los empleados en el inicio de sus propias acciones. Se considera un estilo de gestión eficiente, pero puede generar tensiones, quejas o incluso frustraciones dentro de la organización, estados que pueden provocar que algunos empleados se nieguen a cumplir con las tareas del gerente. El estilo democrático - participativo: los líderes dejan que los miembros del grupo elijan sus propios métodos de trabajo y los involucran en la toma de decisiones sobre cada finalidad y objetivo de la actividad. La dirección es flexible y responsable, y cuenta con una buena cooperación entre los líderes y los empleados, lo que hace que cada miembro del equipo trabaje de buena gana para alcanzar las metas objetivo. El estilo liberal o "laissez-faire": los líderes dejan al equipo la libertad de decisión, les dan los materiales que necesitan para sus actividades, no les

interesa la forma en que evolucionan las actividades del equipo. Este estilo genera la baja eficiencia de la organización.

En cuanto a las teorías vinculadas al clima organizacional se puede mencionar a Litwin y Stringe (1968) los cuales definieron al clima como la agrupación de atributos donde se calculan el espacio donde el director y los docentes llevan a cabo sus funciones, apreciadas de manera tanto directa como indirecta por el personal que realiza su labor y que inciden su comportamiento y su estado de ánimo. En otras palabras, el clima organizacional revela el nivel de asociación de las exigencias y el estado de ánimo de los docentes en su ámbito laboral (Peña, 2020)

Chiavenato (2017) definió al clima organizacional como la agrupación de características y rasgos del entorno de una institución percibidos por los miembros de ésta y que repercuten en el comportamiento. Asimismo es importante tomar conocimiento de los factores que inciden en el clima organizacional en vista que con ellos se conseguirá la oportunidad de trabajar en sus cambios y ajustar el clima instalado y de esta forma conseguir una realización organizacional más efectiva y apropiada (Hidalgo, 2017). Igualmente el clima organizacional de acuerdo con Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) adquiere distintos sentidos en el empleo diarios, se refiere a la identificación y conocimiento de los atributos que define la organización y que la diferencia de las demás; cada atributo se mantiene indefinidamente en el tiempo y tiene incidencia en la manera de actuar de cada individuo. Se tiene muchas maneras de medir el nivel del clima dentro de una organización, pero para presente investigación será tomando en consideración la estructura, el comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales.

La primera dimensión estructura, está compuesta por la distribución jerárquica de las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo y que el empleado asume, asimismo es la distribución espacial de los recursos humanos y materiales que involucra la formación de unidades de la organización, la división del trabajo, la división de poder entre los diversos niveles jerárquicos y la manera como todo eso se comporta como un todo o grupo (Zapata. 2015).

La segunda dimensión comportamiento organizacional, todo el comportamiento de la organización recae en los empleados el cual tendrá influencia del comportamiento administrativo y las particularidades y condiciones por las que se maneja la organización. En otras palabras, todos los días, los directores y docentes enfrentan transformaciones reflejados en el entorno del conocimiento y tecnológico, asimismo ser flexibles, espontáneos y la incapacidad para pronosticar (Molina, Briones y Arteaga, 2016).

La tercera dimensión relaciones interpersonales, este punto no ha sido analizado con la debida atención que debe tener dentro de la organización, reflejado en la falta de comunicación entre los docentes ni con los estudiantes, por lo que se generan fisuras. Es una parte global del establecimiento de la eficacia, que presenta una serie de teorías relacionadas con el liderazgo (Muhammad y Awais, 2016).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación fue de tipo básico, dado que se trata de buscar la ampliación del conocimiento teórico del liderazgo directivo y el clima organizacional. Asimismo ayudará a la revisión de las definiciones con el propósito de confrontarla con la situación real hallada con respecto a las variables estudiadas en la investigación. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las investigaciones de tipo básica se dirigen a estudiar y analizar las teorías que existen y que están relacionadas a ciertos fenómenos o acontecimientos, precisando sus propiedades y atributos y cada una de sus dimensiones que facilitarán la construcción de una nueva perspectiva teórica experimental con la finalidad de hallar soluciones a los problemas en un plazo de tiempo establecido y en un ámbito geográfico determinado por la población seleccionada para la investigación.

Conforme al propósito de la investigación, el diseño corresponde al no experimental; en vista que las variables liderazgo directivo y clima organizacional de manera deliberada y premeditada no fueron alteradas. Dentro de este diseño se seleccionará la transversalidad, en vista que, solo se ha acopiado la información en un periodo definido, el cual corresponde al periodo 2020. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), corresponden a investigaciones que son procedimientos analíticos en los que las variables no son manipuladas, tan solo presta atención a las expresiones de las variables en su situación real o natural.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Matriz de operacionalización (Ver Anexo 2)

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población de la presente investigación será de tipo finita. Según Soto (2016), indicó que consiste en el universo conformado por una agrupación de personas o elementos materia de investigación, estos deben presentar y mostrar una característica o particularidad semejante que fue foco de atención por la investigadora. Partiendo de este enfoque la población estará compuesta por 70 docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao.

Criterios de inclusión

Para la presente investigación se incluirán a todos los docentes que en la actualidad cuentan con contrato o son nombrados; esto permitirá la cercanía al ámbito y colaborara en la recolección de la información.

Criterios de exclusión

No se tomaran en consideración a todo el personal administrativo, seguridad, mantenimiento y padres de familia.

Con relación a la muestra, Ñaupas, et al. (2014), indicaron que corresponde a una porción de la población, este grupo es muy importante para comprender las características y cualidades de la población seleccionada. Para el propósito de la investigación se considera que la muestra debe ser igual al número de población, es decir, 70 docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao.

Se empleara el muestreo no probabilístico por conveniencia para formar la muestra. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de muestreo los sujetos de la muestra serán seleccionados únicamente tomando en consideración la experiencia y credibilidad de la investigadora.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleará en la investigación para recopilar la información y data relacionada al liderazgo directivo y clima organizacional, correspondió a la encuesta. La encuesta, según Soto (2016), es conceptualizada como la materia prima que proporcionará y suministrará información, la cual se realizará a través de la respuesta de una serie de preguntas debidamente propuestas en un documento, en donde los sujetos que participan expresan su posición con relación a las particularidades y atributos de la realidad problemática estudiada.

En cuanto al documento que se empleará para recopilar la información será el cuestionario, el cual según Soto (2016), es el insumo en donde se reproduce la información recopilada de acuerdo con las repuestas a los cuestionamientos realizados en un documento físico, en donde el elemento está vinculado con la realidad problemática propuesta. En la presente investigación, los cuestionarios para liderazgo directivo como de clima organizacional tendrán un total de 30 preguntas cada uno.

Los instrumentos una vez elaborados deben ser sometidos a dos pruebas: validez y confiabilidad; para el caso de la primera, Valderrama (2015), sostiene que este proceso de validación resalta las cualidades que manifiestan la capacidad del instrumento con el propósito de medir de una manera proporcional y adecuada los atributos y características del liderazgo directivo y clima organizacional.

**Tabla 1.** *Resultados del juicio de expertos*

<b>Expertos</b>	<b>Grado</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Jacqueline Cárdenas Martínez	Magister	Sí	Si es aplicable
Toño Meza Paucar	Doctor	Sí	Si es aplicable
Segundo Sigifredo Pérez Saavedra	Doctor	Sí	Si es aplicable

Mientras que la segunda prueba mide la confiabilidad de los instrumentos, para ello estos fueron sometidos a una prueba piloto y luego con el empleo del Coeficiente Alfa de Cronbach se determinar el nivel de confiabilidad. Valderrama (2014), indicó que la confiabilidad corresponde al rango de certeza o seguridad

que facilita un instrumento con respecto a los resultados, los cuales deben tener dos aspectos esenciales razonabilidad y coherencia.

Para la confiabilidad del cuestionario de 30 elementos de liderazgo directivo se empleó una prueba piloto a 15 docentes de la población de estudio, mediante el índice de coherencia y consistencia interna denominado Alfa de Cronbach, cuyo resultado como fue de .895, por lo tanto, el cuestionario de liderazgo directivo presentó un nivel de confiabilidad bueno (Ver anexo 3).

Mientras que para la confiabilidad del cuestionario de clima organizacional se empleó una prueba piloto a 15 docentes de la población de estudio a través del índice de coherencia y consistencia interna denominado Alfa de Cronbach, cuyo resultado de 30 elementos, fue de .799, por lo tanto, el cuestionario de la clima organizacional presentó un nivel de confiabilidad bueno (Ver anexo 3).

### **3.5. Procedimientos**

Para que se puedan aplicar los cuestionarios se realizará previamente el petitorio formal para su autorización al director del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes para lo cual se procederá a explicar la finalidad de la investigación y asegurar el anonimato de los docentes que participaran en la encuesta, para ello a los docentes se les concientizará por medio del correo electrónico para que respondan adecuadamente las preguntas formuladas en los cuestionarios. Tomando en consideración que durante el desarrollo de la investigación, el país atraviesa el aislamiento social generado por la pandemia del Covid-19, por este motivo se realizara la aplicación de los instrumentos de manera virtual, por medio de formularios de Google, para lo cual se enviará el link correspondiente a los docentes que realizaran la encuesta. Para finalizar la etapa de procesamiento, la información recopilada será procesada en hojas de cálculo Excel y para realizar el análisis se empleara el programa estadístico SPSS v.23.0.

### **3.6. Método de análisis de datos**

La investigación empleara la estadística concerniente a tipo descriptivo e inferencial. En base a la estadística descriptiva se elaboraran tablas y gráficos de frecuencias y contingencia que proporcionaran la explicación de la tendencia

del liderazgo directivo y el clima organizacional y sus respectivos componentes. Del mismo modo, se realizará la aplicación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman para determinar la relación de las variables y conocer si las hipótesis alternas de la investigación son verdaderas o falsas.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación proporcionara información verídica, incuestionable y segura; a causa de la aplicación de los principios de honestidad, singularidad y transparencia. Por este motivo, la investigación estará en base a las normas de estilo y redacción del APA, en el cual se respetara la autoría de los libros, tesis, artículos, en otros, que se emplearan en a investigación, asimismo considero que no existe plagio en la información y datos presentados. Por otra parte, se mantendrá el anonimato de los docentes que participaron en la encuesta, igualmente se pedirá la autorización respectiva a las autoridades del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes para realizar la aplicación de los cuestionarios.

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivo

Tabla 2. Niveles de liderazgo directivo en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	36	51,4	51,4	51,4
	Regular	21	30,0	30,0	81,4
	Eficiente	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Conforme a la tabla 2, se observó que el 51.4% de los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao indicaron que el liderazgo directivo bajo su perspectiva fue de nivel “deficiente”, mientras que el 30.0% sostuvieron que fue de nivel “regular”, finalmente, el 18.6% la consideró como de nivel “eficiente”. Por consiguiente, bajo la percepción de los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes encuestados el liderazgo directivo presentó un nivel “deficiente”.

Tabla 3. Niveles de las dimensiones de la gestión documental en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Niveles	Liderazgo autoritario	Liderazgo democrático	Liderazgo permisivo
Deficiente	57,1	45,7	55,7
Regular	24,3	42,9	28,6
Eficiente	18,6	11,4	15,7
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Como se aprecia en la tabla 3, se muestran los niveles de las dimensiones del liderazgo directivo conforme a los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao. Respecto a la primera dimensión *liderazgo autoritario*, el 57.1% coincidieron que presento un nivel “deficiente”; asimismo con relación a la segunda dimensión *liderazgo democrático*, el 45.7% sostuvieron que su nivel era “deficiente” y finalmente sobre la tercera dimensión *liderazgo permisivo*, el 55.7% manifestaron que se ubicó en un nivel “deficiente”.

Tabla 4. Niveles del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	5	7,1	7,1	7,1
	Regular	41	58,6	58,6	65,7
	Buena	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Conforme a la tabla 4, se observó que el 58.6% de los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao indicaron que el clima organizacional bajo su perspectiva fue de nivel “regular”, mientras que el 34.3% sostuvieron que fue de nivel “buena”, finalmente, el 7.1% la consideró como de nivel “malo”. Por consiguiente, bajo la percepción de los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes encuestados el clima organizacional presentó un nivel “regular”.

Tabla 5. Niveles de las dimensiones del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Niveles	Estructura	Comportamiento organizacional	Relaciones interpersonales
Mala	28,6	10,0	14,3
Regular	51,4	51,4	57,1
Buena	20,0	38,6	28,6
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

Como se aprecia en la tabla 5, se muestran los niveles de las dimensiones del clima organizacional conforme a los docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao. Respecto a la primera dimensión *estructura*, el 51.4% coincidieron que presento un nivel “regular”; asimismo con relación a la segunda dimensión *comportamiento organizacional*, el 51.4% sostuvieron que su nivel era “regular” y finalmente sobre la tercera dimensión *relaciones interpersonales*, el 57.1% manifestaron que se ubicó en un nivel “regular”.

## Resultados inferenciales

### Hipótesis general

Ho: El liderazgo directivo no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Ha: El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Se empleó el estadístico de prueba Coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significación de 0.05 y la regla de decisión fue  $p\_valor < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 6. *Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis general*

			Liderazgo directivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,798**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,798**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

En la tabla 6, se aprecia que el nivel de significación bilateral fue de .000 valor por debajo del 0.01, en ese marco la hipótesis nula es falsa, por lo que se determinó que el liderazgo directivo se relaciona directa, fuerte y significativamente con el clima organizacional ( $r = .798$ ), en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

## Hipótesis específica 1

Ho: El liderazgo directivo autoritario no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Ha: El liderazgo directivo autoritario se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Se empleó el estadístico de prueba Coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significación de 0.05 y la regla de decisión fue  $p\_valor < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 7. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 1

		Liderazgo autoritario	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo autoritario	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,839**
		N	,000
Clima organizacional		Coeficiente de correlación	70
		Sig. (bilateral)	,839**
		N	,000

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

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

En la tabla 7, se aprecia que el nivel de significación bilateral fue de .000 valor por debajo del 0.01, en ese marco la hipótesis nula es falsa, por lo que se determinó que el liderazgo directivo autoritario se relaciona directa, fuerte y significativamente con el clima organizacional ( $r = .839$ ), en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

## Hipótesis específica 2

Ho: El liderazgo directivo democrático no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Ha: El liderazgo directivo democrático se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Se empleó el estadístico de prueba Coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significación de 0.05 y la regla de decisión fue  $p_{\text{valor}} < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 8. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 2

		Liderazgo democrático	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,635**
		N	70
Clima organizacional		Coeficiente de correlación	,635**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	70

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

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

En la tabla 8, se aprecia que el nivel de significación bilateral fue de .000 valor por debajo del 0.01, en ese marco la hipótesis nula es falsa, por lo que se determinó que el liderazgo directivo democrático se relaciona directa, moderada y significativamente con el clima organizacional ( $r = .635$ ), en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

### Hipótesis específica 3

Ho: El liderazgo directivo permisivo no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Ha: El liderazgo directivo permisivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

Se empleó el estadístico de prueba Coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significación de 0.05 y la regla de decisión fue  $p_{\text{valor}} < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 9. Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis específica 3

		Liderazgo permisivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo permisivo	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	70
	Clima organizacional	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	70

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

Fuente. Encuesta a docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

En la tabla 9, se aprecia que el nivel de significación bilateral fue de .000 valor por debajo del 0.01, en ese marco la hipótesis nula es falsa, por lo que se determinó que el liderazgo directivo permisivo se relaciona directa, fuerte y significativamente con el clima organizacional ( $r = .733$ ), en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.

## V. DISCUSIÓN

En relación a la hipótesis general, se logró demostrar que el liderazgo directivo se relacionó directa, fuerte y significativamente con clima organizacional en los docentes de la institución educativa; comprobado ( $r = .798$  y sig.  $0.000 < 0.01$ ); estos resultados fueron corroborados en la investigación de Rueda y Velásquez (2020) en donde se indicó que el fortalecimiento para cambiar la gestión de liderazgo, en una situación que sea relevante, que produzca modificaciones y mueva sus equipos; es de suma importancia consolidar y fortalecer las habilidades con el propósito de lograr una comunicación asertiva, relaciones interpersonales que faciliten la identificación de necesidades y preferencias en el ámbito personal, familiar y desde luego laboral de cada uno de los docentes, que permita la autogestión en diferentes entornos, la inteligencia emocional y social que beneficien la labor del director. Del mismo modo Alfaro (2020) sostuvo que el director requiere una sucesión de habilidades y potencialidades sumadas al liderazgo, la cultura organizacional en una situación de transformaciones constantes que requieren responsabilidades del director solicitando la participación de su equipo a laborar para que la comunidad educativa crezca y prospere permanentemente, contando esta administración con el director como el máximo representante el cual debe contener una serie de competencias para gestionar los procesos en favor del centro educativo.

Sobre el clima organizacional Pérez (2020) indicó que es favorecido por las habilidades directivas que dentro de las instituciones educativas han representado un avance significativo en los niveles profesional y personal del docente, así como para la institución; y representa un amplio entendimiento de la sinergia que se da entre otras materias y el enfoque que respalda la institución educativa como organización, donde confluye el personal para realizar, aprender, seguir y optimizar sus habilidades indispensables. López, García y Martínez (2019) en el artículo concluyeron que el clima organizacional mejora en cuanto la institución educativa avanza favorablemente en la construcción de espacios formativos que resaltan su flexibilidad para integrarse en equipos de trabajo que puedan afrontar los desafíos y los objetivos previamente establecidos; asimismo los directores deben tomar en consideración que las instituciones educativas que administran pertenecen y son parte de una

comunidad, la que se define como la verdadera propietaria, debido a que tienen expectativas y necesidades que deben ser consideradas para fomentar su crecimiento socioeconómico.

Con respecto a la primera hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo autoritario se relacionó directa, fuerte y significativamente con el clima organizacional en los docentes de la institución educativa; comprobado ( $r = .839$  y  $\text{sig. } 0.000 < 0.01$ ); estos resultados fueron corroborados en la investigación de Fonseca (2020) en donde sostuvo que el liderazgo de los directores es elemental en la consecución de los objetivos y metas del centro educativo, puesto que establecen el camino para la optimización de los procesos institucionales pero generalmente respaldado por toda la comunidad educativa; por esta razón se tiene que reforzar la cultura institucional de liderazgo distributivo sustentado en la confianza y seguridad entre los miembros, la que es posible conseguirlo impulsando la participación entre canales tanto informales como formales. Asimismo Rivas (2021) se determinó la existencia de una relación significativa entre el liderazgo directivo y la Gestión pedagógica positiva alta. Además se determinó una significativa relación entre el liderazgo directivo y la planificación positiva alta. Igualmente se determinó que existe una relación significativa entre la variable liderazgo directivo y la dimensión ejecución positiva alta. Se determinó que existe una relación significativa entre la variable liderazgo directivo y la dimensión evaluación positiva alta.

Sobre el clima organizacional, la investigación de López (2020) sostuvo que existen diversos factores que afectan considerablemente en el clima organizacional dentro de los cuales se tienen la motivación, toma de decisiones y comunicación; en cuanto a la motivación se observó que no se recibe el estímulo necesario que contribuya al clima organizacional; en cuanto a la toma de decisiones se observó que los docentes no participan en las actividades relacionadas a los procesos decisorios en el centro educativo y por último la comunicación los docentes muestran su descontento en la forma como se realiza la comunicación por la ausencia de claridad y precisión en el mensaje, la cortesía oportuna y la fundamentación del mensaje. Cubas (2019) sostuvo que los docentes calificaron al clima organizacional como bueno seguido de regular y finalmente excelente; asimismo se determinó que entre el clima organizacional y

el desempeño laboral se relacionan positiva y fuertemente, quiere decir que a mejor clima organizacional, mejor será el desempeño laboral de los docentes.

Sobre la segunda hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo democrático se relacionó directa, moderada y significativamente con clima organizacional en los docentes de la institución educativa; comprobado ( $r = .635$  y sig.  $0.000 < 0.01$ ); estos resultados fueron corroborados en la investigación de Ruiz (2020) en donde el liderazgo ejercido por el director en los centros educativos es de suma importancia por el comportamiento formativo que implica; reconoció que el éxito del centro educativo, en gran medida está establecido por la administración efectiva de los directores, por este motivo esta se convierte día a día en una fuerza de trabajo que se debe prestar especial atención en el centro educativo, que presenta dentro de sus objetivos el aprendizaje. Por lo tanto en Torres (2020) indico que el liderazgo directivo incide medianamente en la inclusión educativa, del mismo modo el liderazgo directivo incide de manera moderada en la asequibilidad y accesibilidad de la inclusión educativa e incide de manera baja en la adaptabilidad y aceptabilidad de la inclusión educativa.

Sobre el clima organizacional, Escobedo (2020) sostuvo que en la institución educativa fue malo mientras que el nivel de satisfacción laboral de los docentes fue de media a baja, a causa principalmente de que la institución cuenta con una infraestructura deficiente, equipos y materiales limitados; estos problemas deben ser de mayor interés en el director para impulsar la colaboración de los docentes, con relación al estilo de liderazgo y a la gestión educativa, permitiendo el efecto para reducir los conflictos laborales y mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los docentes. Espinoza (2019) sostuvo que entre el clima organizacional se relaciona de manera favorable y moderado con la calidad del servicio educativo, por otro lado los estudiantes se encuentran satisfechos y de acuerdo con el clima organizacional en cuanto a que reconocen que los docentes les interesa que aprenda y que estos tienen la disposición para apoyarlo fuera de la clase cuando se le solicita.

Acerca de la tercera hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo permisivo se relacionó directa, fuerte y significativamente con clima

organizacional en los docentes de la institución educativa; comprobado ( $r = .733$  y sig.  $0.000 < 0.01$ ); estos resultados fueron corroborados en la investigación de Polanco y Mateus (2020) indicaron que el liderazgo directivo en una institución educativa es una postura de responsabilidad que está focalizada en un objetivo que consiste en servir con el propósito de cambiar y mejorar la sociedad, laborando con el corazón para dar amor hacia las cosas que se realiza; se presume como el arte de impulsar e inspirar a los estudiantes y docentes, tomando en consideración las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa, para lograr las metas establecidas. Por otro lado Rosero (2020) indicó que ciertos factores del clima organizacional como liderazgo, capacitación y desarrollo, estructura organizacional, relaciones interpersonales, calidad en el servicio, objetivos de trabajo y comunicación influyen considerablemente en la satisfacción laboral, del mismo modo el clima organizacional permite sugerir un plan que contenga actividades de mejoramiento para aumentar la satisfacción de los docentes.

Respecto a la variable clima organizacional se tomó la investigación de Cabrera (2019) en donde el nivel del clima organizacional y sus dimensiones dentro de la institución es deficiente, asimismo se determinó que el clima organizacional se relaciona de forma positiva y fuerte con el desempeño laboral, quiere decir cuando el docente percibe un buen clima laboral lo refleja en su desempeño.; del mismo modo el clima organizacional se relaciona positivamente con el compromiso, resolución de conflictos e iniciativa del desempeño laboral.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Se demostró que el liderazgo directivo se relaciona de manera directa, fuerte y significativa ( $r = .798$  y  $\text{sig} = .000 < .01$ ) con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao en el periodo 2021. Por ende, cuando la institución cuente con un liderazgo directivo eficiente, se podrá contar con un clima organizacional bueno.

**Segunda:** Se demostró que el liderazgo directivo autoritario se relaciona de manera directa, fuerte y significativa ( $r = .839$  y  $\text{sig} = .000 < .01$ ) con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao en el periodo 2021. Por ende, cuando la institución cuente con un liderazgo directivo autoritario eficiente, se podrá contar con un clima organizacional bueno.

**Tercera:** Se demostró que el liderazgo directivo democrático se relaciona de manera directa, moderado y significativa ( $r = .635$  y  $\text{sig} = .000 < .01$ ) con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao en el periodo 2021. Por ende, cuando la institución cuente con un liderazgo directivo democrático eficiente, se podrá contar con un clima organizacional bueno.

**Cuarta:** Se demostró que el liderazgo directivo permisivo se relaciona de manera directa, fuerte y significativa ( $r = .733$  y  $\text{sig} = .000 < .01$ ) con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao en el periodo 2021. Por ende, cuando la institución cuente con un liderazgo directivo permisivo eficiente, se podrá contar con un clima organizacional bueno.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** A la dirección de la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes del Callao para favorecer el liderazgo directivo en cuanto al fortalecimiento de los líderes autoritarios, democráticos y permisivos con el propósito de mantener y promover un clima organizacional adecuado donde la estructura, el compromiso organizacional y las relaciones interpersonales sean las adecuadas y pertinentes dentro de la institución.

**Segunda:** A la dirección de la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes del Callao para favorecer el liderazgo directivo autoritario en cuanto a la toma de decisiones de manera particular, dejando de lado las amenazas y castigos o sanciones, promoviendo la delegación de responsabilidades y dar fluidez a las comunicación con la finalidad de mantener y promover un clima organizacional adecuado donde la estructura, el compromiso organizacional y las relaciones interpersonales sean las adecuadas y pertinentes dentro de la institución.

**Tercera:** A la dirección de la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes del Callao para favorecer el liderazgo directivo democrático en cuanto a la preocupación permanente que tiene con su personal, confiar plenamente en su personal y en las actividades que desarrolla dentro de la institución y aceptando las opiniones o sugerencias de los empleados con el objetivo de mantener y promover un clima organizacional adecuado donde la estructura, el compromiso organizacional y las relaciones interpersonales sean las adecuadas y pertinentes dentro de la institución.

**Cuarta:** A la dirección de la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes del Callao para favorecer el liderazgo directivo permisivo en cuanto a la estimulación de mantener un clima adecuado, además permite que sus empleados formen equipos de trabajo, dando la credibilidad cuando sus empleados trabajan óptimamente, delegando la toma de decisiones dentro de sus empleados y tolerando todo tipo de comportamiento dentro del grupo de trabajo con el propósito de mantener y promover un clima organizacional adecuado donde la estructura, el compromiso organizacional y las relaciones interpersonales sean las adecuadas y pertinentes dentro de la institución.

## REFERENCIAS

- Alfaro, L. (2020). *Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (ISCE)*. (Tesis de maestría), Universidad de la Costa, Cartagena de Indias.
- Bermúdez, D. (2020). *Liderazgo del director y la gestión administrativa en la IE N° 14370 Ayabaca, Piura, 2020*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Trujillo.
- Cabrera, R. (2019). *Clima organizacional y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa. La Esperanza. 2019*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Cancino, V. y Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*, 25(94), 26-58. doi:doi: 10.1590/S0104-40362017000100002
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Clipa, O. & Honciuc, I. (2020). Educational leadership - roles on work performance. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 12(3), 90-106. doi:<https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/311>
- 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 maestría), Universidad César Vallejo, Chiclayo.
- Díaz, M. (2020). *El liderazgo directivo y el clima organizacional en dos instituciones educativas de la Red 29 - Ugel 01, año 2019*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las mypes del sector educación Tumbes. *Eca Sinergia*, 11(3), 19-28. doi:[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2000](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2000)
- Espinoza, L. (2019). *El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo en la "Unidad Educativa Martin Luther King", periodo 2018*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Fernández-Barba, F. y Heredia-Escorza, Y. (2018). El desarrollo de la competencia de liderazgo en adolescentes en la ciudad de Tijuana. *RPE*, 5(2), 37-52. doi:<http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a3>
- Fonzeca, P. (2020). *Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo Viejo para Formular un Modelo en el Departamento del Magdalena*. (Tesis de maestría), Universidad Abierta y a Distancia UNAD, Santa Marta.
- Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Jimenez, S. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los docentes del circuito 07D01 del Cantón Pasaje. *Ciencia y Educación*, 1(5), 20-30. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>
- La Villa, V. (2018). *Clima organizacional y su satisfacción laboral en los CAP de la sede del gobierno del Cuzco en el año 2017*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la*, 9(18), 1-21. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- López, R. (2020). *El clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del Pre-Unimet, Terrazas del Ávila, Estado Miranda*. (Tesis de maestría), Universidad Católica Andres Bello, Caracas.
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.

- Manosalvas, C; Manosalvas. L. y Nieves, J. (2015). Organizational climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *Administer*(26), 5-15. doi:<https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>.
- Molina, L., Briones, I. y Artega, H. (2016). The organizational behavior and its importance to the management of the business. *Domain of the Sciences*, 4(2), 498-510. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i4.275>.
- Muhammad, A. y Awais, A. (2016). Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: A path analysis using structural equation modeling. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 99-133. doi:<http://dx.doi.org/10.21315/aamj2016.21.2.5>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 25 de 05 de 2018
- Panagiotis-Christos, T. & Spyros, A. (2020). Leadership styles in special education. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 4(1), 3-7. doi:<http://doi.org/10.5281/zenodo.3769219>
- Peña, F. (2020). *Comunicación interna y clima organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Privadas de Lurigancho – Chosica, 2020*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Pérez, Y. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre*. (Tesis de maestría), Universidad de La Sabana, Chía.
- Pizarro, O. (2020). *Sistema de medición del clima laboral docente en colegio de educación media de Puente Alto*. (Tesis de maestría), Universidad de desarrollo, Santiago de Chile.
- Polanco, M. y Mateus, M. (2020). *El liderazgo directivo, las motivaciones de los padres de familia y el benchmarking: claves para favorecer la sostenibilidad de Aspaen gimnasio Yumaná/Yumanitos y del colegio Integral Femenino*. (Tesis de maestría), Universidad de La Sabana, Chia.
- Rivas, C. (2020). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa, Callao, 2020*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.

- Rivas, L. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Gral. Div. E.P. Juan Velasco Alvarado - Zarumilla, 2020*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Rosero, C. (2020). *Clima y satisfacción laboral del talento humano en el Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación*. (Tesis de maestría), Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Rueda, C. y Velásquez, A. (2020). *Incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del ethos docente y su influencia en la cultura institucional en Aspaen preescolar y maternal Tayana y Aspaen preescolar Urapanes*. (Tesis de maestría), Universidad de La Sabana, Cundinamarca.
- Ruiz, C. (2020). *Competencias de liderazgo directivo para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño en el nivel de básica primaria de Evergreen School*. (Tesis de maestría), Universidad de La Sabana, Chia.
- Sáenz, L. (2018). *Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017*. (Tesis de maestría), Universidad San Pedro, Chimbote.
- Smilkova, D. (2020). The role and importance of team leaders' skills for group/team dynamics in sport. *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 91-101. doi:10.14486/IntJSCS.2020.599
- Soto, O. (2016). *Fundamentos conceptuales de estadística*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Torres, C. (2020). *Liderazgo directivo en la inclusión educativa en instituciones de la UGEL N°04 de Comas, 2019*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- UNESCO. (2015). *Informe Regional de Revisión y Evaluación del progreso de América Latina y el Caribe hacia la educación para todos en el marco del proyecto regional de educación*. Santiago: Prelac.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Zapata, G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 34(23), 193-208.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

**Título:** Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021

**Autor:** Carlomagno Arévalo Rojas

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: Liderazgo directivo				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021?	Establecer la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	Liderazgo autoritario	Toma decisiones de manera individual Basa su poder en amenazas y castigos Evita la delegación de responsabilidades Evita la fluidez de la comunicación	1 - 8		
			Liderazgo democrático	Nivel de preocupación por el personal Grado de confianza que brinda al personal Toma en cuenta las opiniones de su personal Estimula un buen clima institucional		9 - 17	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo autoritario y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021?	Establecer la relación entre el liderazgo directivo autoritario y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	El liderazgo directivo autoritario se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	Liderazgo permisivo	Procura no involucrarse en el trabajo del equipo Demuestra no tener responsabilidad por el resultado obtenido Delega la toma de decisiones a los trabajadores Tolera cualquier comportamiento del grupo	18 - 30		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Clima organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo democrático y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021?	Establecer la relación entre el liderazgo directivo democrático y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	El liderazgo directivo democrático se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	Estructura	Tamaño Estilo de dirección Estructura formal	1 - 9	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Mala (30 - 70) (2) Regular (70 - 110) (3) Buena (110 - 150)
			Comportamiento organizacional	Productividad Tensiones y estrés			

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo permisivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021?	Establecer la relación entre el liderazgo directivo permisivo y clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	El liderazgo directivo permisivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en la I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao, 2021.	Relaciones interpersonales	Aptitudes y actitudes Motivaciones Expectativas Comunicación Compañerismo Conflictos interpersonales	21 - 30
--	--	---	-------------------------------	---	---------

---

## Anexo 2. Matriz de operacionalización

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Liderazgo autoritario	Toma decisiones de manera individual	1 - 8		
	Basa su poder en amenazas y castigos			
	Evita la delegación de responsabilidades			
Liderazgo democrático	Evita la fluidez de la comunicación	9 - 17	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Deficiente (30 - 70) (2) Regular (70 - 110) (3) Eficiente (110 - 150)
	Nivel de preocupación por el personal			
	Grado de confianza que brinda al personal			
	Toma en cuenta las opiniones de su personal			
Liderazgo permisivo	Estimula un buen clima institucional	18 - 30		
	Procura no involucrarse en el trabajo del equipo			
	Demuestra no tener responsabilidad por el resultado obtenido			
Estructura	Delega la toma de decisiones a los trabajadores	1 - 9		
	Tolera cualquier comportamiento del grupo			
	Tamaño			
	Estilo de dirección			
	Estructura formal			
Comportamiento organizacional	Productividad	10 - 20	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Mala (30 - 70) (2) Regular (70 - 110) (3) Buena (110 - 150)
	Tensiones y estrés			
	Aptitudes y actitudes			
	Motivaciones			
	Expectativas			
Relaciones interpersonales	Comunicación	21 - 30		
	Compañerismo			
	Conflictos interpersonales			

### Anexo 3. Gráfico de resultados

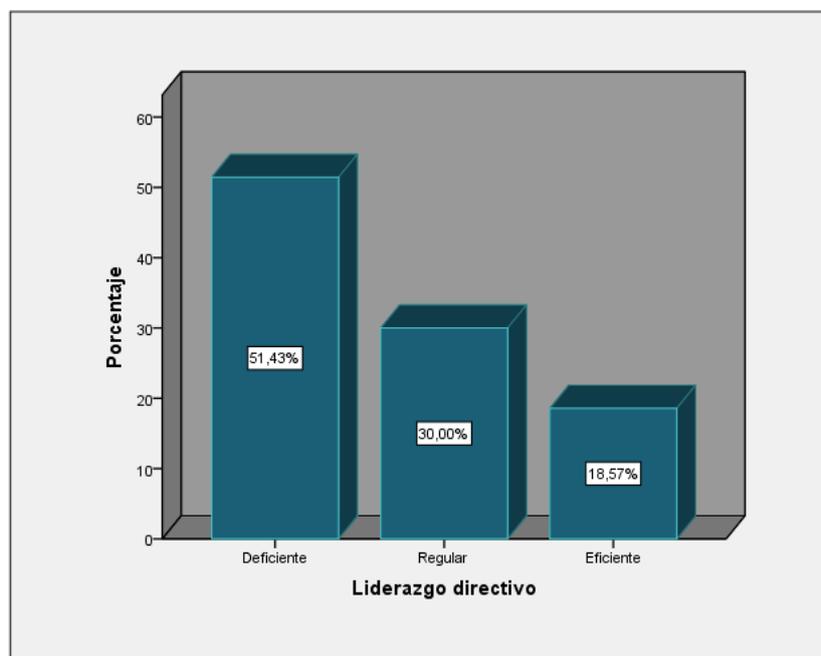


Figura 1. Niveles de liderazgo directivo en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

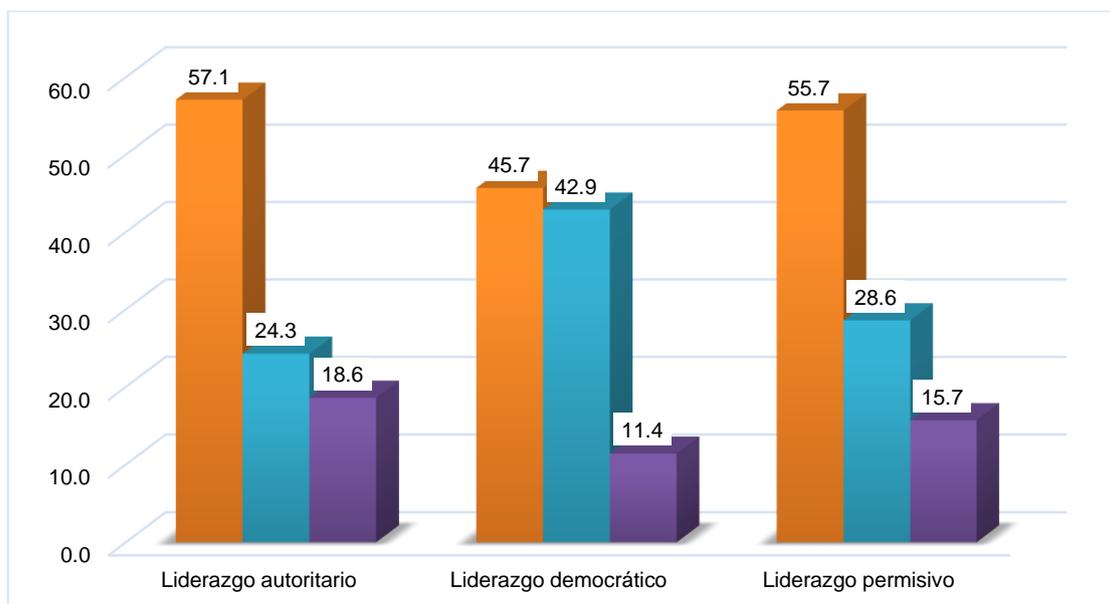


Figura 2. Niveles de las dimensiones de la gestión documental en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

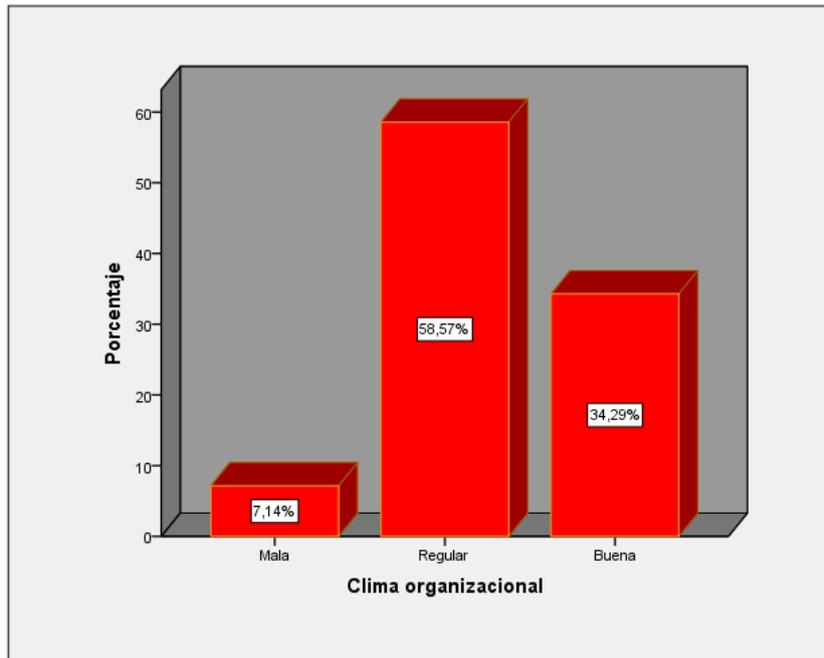


Figura 3. Niveles del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao

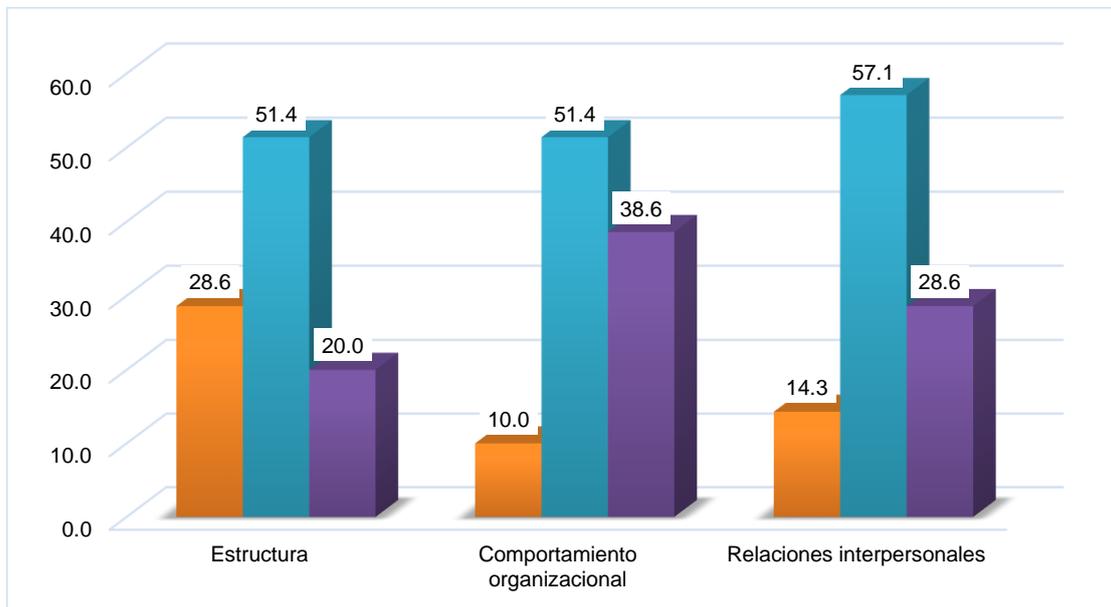


Figura 4. Niveles de las dimensiones del clima organizacional en docentes del I.E. 5076 Nuestra Señora de las Mercedes, Callao