



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

“Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA DE  
PSICOLOGÍA

**AUTORA:**

Salgado Romero, Anel Mardelí (ORCID: 0000-0002-8985-7283)

**ASESOR:**

Dr. Alva Olivos, Manuel Antonio (ORCID: 0000-0001-7623-1401)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

HUARAZ – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia en mi desarrollo académico, ya que ellos han estado presentes para apoyarme moral y sociológicamente.

También a mis abuelos, quienes, gracias a sus enseñanzas, mensajes de aliento y excelente manera de instruirme lograron formar gran parte de lo que soy. Por último, a mis hermanos por ser un apoyo incondicional y compañía en estos largos años de vida universitaria.

### **Agradecimiento**

A Dios por guiar mi camino y ayudarme a aprender de mis errores para tener una buena formación profesional. A mis padres y abuelos por haberme forjado como la persona que soy; muchos de mis logros son gracias a ustedes. A mis hermanos por su cariño y constante motivación.

Agradezco a la universidad por las oportunidades brindadas, a mis maestros, compañeros y amigos por las enseñanzas y experiencias adquiridas.

## Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	13
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	14
3.5. Procedimiento .....	16
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN .....	22
VI. CONCLUSIONES .....	24
VII. RECOMENDACIONES .....	25
REFERENCIAS .....	26
ANEXOS.....	32

## Índice de tablas

Tabla 1.....	16
Validez de contenido del instrumento Liderazgo directivo	
Tabla 2.....	16
Validez de contenido del instrumento clima organizacional	
Tabla 3.....	18
Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo	
Tabla 4.....	18
Distribución de frecuencias de la variable Clima Organizacional	
Tabla 5.....	19
Nivel de correlación de las variables liderazgo directivo y clima organizacional	
Tabla 6.....	20
Nivel de correlación de las dimensiones de liderazgo directivo y clima organizacional	

## Resumen

En el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo principal determinar la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa San Juan Bosco – Yanama, Yungay, e interpretar los resultados para poder favorecer al desarrollo de los conocimientos científicos.

La indagación presenta un diseño de investigación descriptivo – correlacional y es de tipo básica con un enfoque cuantitativo. La muestra es debido a que la totalidad de los colaboradores. En la misma, se empleó como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica para la recolección de los datos.

Se pudo concluir, en relación a los resultados la existencia de correlación entre la variable liderazgo directivo y clima organizacional con un coeficiente rho spearman de 0.689, del mismo modo se logró determinar la correlación entre las dimensiones de la variable liderazgo, autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, con la variable clima organizacional, obteniendo resultados de (rho = 0.720), (rho = 0.653), (rho =0.478), (rho = 0.546) respectivamente. Por lo que se Finiquita la investigación considerando que a mayor o mejor liderazgo directivo se presentas mayores niveles de clima organizacional en la institución.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional.

## **Abstract**

The main objective of this research work was to determine the relationship between managerial leadership and organizational climate in the collaborators of the Institución Educativa San Juan Bosco - Yanama, Yungay, and to interpret the results to favor the development of scientific knowledge.

The inquiry presents a descriptive-correlational research design and is of a basic type with a quantitative approach. The sample is due to the totality of the collaborators. In it, the questionnaire and the survey were used as an instrument for data collection.

It was possible to conclude, in relation to the results, the existence of a correlation between the managerial leadership variable and organizational climate with a rho spearman coefficient of 0.689, in the same way it was possible to determine the correlation between the dimensions of the leadership variable, coercive authoritarian, benevolent authoritarian, consultative and participatory, with the organizational climate variable, obtaining results of ( $\rho = 0.720$ ), ( $\rho = 0.653$ ), ( $\rho = 0.478$ ), ( $\rho = 0.546$ ) respectively. Therefore, the investigation is concluded considering that a greater or better managerial leadership presents higher levels of organizational climate in the institution.

Keywords: Leadership, Organizational climate.

## I. INTRODUCCIÓN

Debido a la coyuntura actual, varios sectores educativos se han visto afectados, por lo que se cuestiona la capacidad de los líderes de las instituciones educativas para tomar las riendas de un trabajo organizacional efectivo y de este modo brindar un mejor servicio a la comunidad educativa. Es importante mencionar el hecho de que el estilo de liderazgo es imprescindible para el desarrollo de una organización puesto que de ello depende el clima organizacional que exista dentro de esta. Viéndolo desde el punto educativo, esto permitirá mejorar la calidad de servicio educativo, de este modo existirá un alto nivel de sentido de pertenencia hacia la institución educativa, tanto en colaboradores como en alumnos. Podemos señalar además la importancia del liderazgo directivo en el desarrollo de reformas educativas, el nivel de servicio educativo que se imparte en la práctica docente y el impacto que se tiene sobre la calidad de aprendizaje que tienen los alumnos de las instituciones educativas. Además, se puede afirmar que el liderazgo en educación resulta exitoso para el aprendizaje de los educandos puesto que este es el segundo factor, además del trabajo de los docentes en el aula de clases, que más logra contribuir al logro de aprendizaje en estudiantes (*Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004*).

Por otro lado, es importante mencionar que en toda organización es indispensable uno o más líderes que, de acuerdo con Chiavenato, debería ser una persona que influye sobre las personas a través de la práctica de relaciones interpersonales, con el objetivo de modificar algún comportamiento (Chiavenato, 2015). No obstante, es indispensable el correcto conocimiento de los tipos de liderazgo existentes dentro de toda organización, puesto que ellos corren con la responsabilidad para lograr un buen desempeño laboral y un trabajo eficiente en el desarrollo de las organizaciones Aguilera (2011).

El interés de los regímenes de Latinoamérica por tener en cuenta la educación de los directores y subdirectores de las diferentes instituciones educativas ha evolucionado de forma paulatina. La Oficina Regional de Educación para



América Latina y el Caribe (OREALC), que pertenece a la UNESCO, según una indagación ha logrado informar que, Guatemala presenta un menor porcentaje con 35.4 % de docentes directivos habían realizado y concluido estudios - concernientes a liderazgo directivo , seguido de México con 72.4 %, Cuba con 80.9 %, Argentina con 89.4 %, Perú con 94.9 % y Chile con 97.5 % (Murillo, 2012, citado por Weinstein, Hernández, Cuellar y Flessa, 2014).

A nivel nacional, Ávila (2019) en un estudio realizado pudo hallar ciertos resultados con relación a las variables estudiadas, un 9.5% de evaluados consideraba que el liderazgo directivo era malo, un 81.9% regular y un 8.6% considera que es bueno. En cuanto a la evaluación del clima laboral, concluye que ningún colaborador percibió este como inadecuado o malo, sin embargo un 69.5% considera que se mantienen en un término medio, mientras que el 30.5% tiene una percepción alta; los mencionados resultados se ponen en evidencia cuando la percepción de liderazgo directivo es entre regular y alto por encima del 90% de los colaboradores y el clima laboral es percibido en niveles medios y altos por el 65% de los encuestados, sin embargo no se pudo observar que el clima laboral sea considerado malo, de este modo se logra establecer cierta relación positiva moderada entre ambas variables.

En cuanto a la institución educativa “San Juan Bosco” se evidencia que los docentes quisieran mejorar de cierta manera el clima organizacional, mediante las coordinaciones con los directivos quienes tendrán que ejercer un mejor estilo de liderazgo para poder guiar a todo el personal a mejorar el rendimiento, mantener la motivación y establecer buenas relaciones interpersonales.

Conforme con lo establecido anteriormente, se ha planteado el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?, en cuanto a los problemas específicos se ha considerado: ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?; ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente y el clima organizacional en los colaboradores de la

Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?; ¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?; ¿Qué relación existe entre la dimensión participativo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?

Así mismo la **justificación** de la indagación propone estudiar la correlación entre Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. De este modo logramos establecer la relación entre las variables mencionadas, asimismo conocer el nivel de gestión: pedagógica, institucional y administrativa; de igual modo saber el estilo de liderazgo que favorecerá más a la institución para de este modo mejorar el clima laboral. Esta investigación tiene una justificación práctica, puesto que los resultados obtenidos permitirán a los dirigentes de la institución a tomar medidas adecuadas y oportunas para contribuir la relación del clima laboral entre todos los colaboradores de la Institución educativa, así como lo que contribuirá a un mejor servicio a la comunidad educativa. Valor teórico; Gracia a los resultados obtenidos se logrará resolver diversas dificultades que se puedan suscitar en alguna de las variables estudiadas. Unidad metodológica; se hará uso de instrumentos confiables, del mismo modo los métodos estadísticos que serán validados por los expertos conocedores de dichos procesamientos, para que de este modo sirvan a posteriores investigaciones.

En esta investigación el objetivo general es: Determinar la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. Los objetivos específicos están enmarcados en: Identificar la relación entre la dimensión autoritario coercitivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay, 2021; del mismo modo se plantearon los siguientes objetivos específicos; establecer si existe relación entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco

, Yanama – Yungay, 2021; establecer si existe relación entre la dimensión consultivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay, 2021; establecer si existe relación entre la dimensión participativo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay, 2021.

Además, en cuanto a la hipótesis general se consideró: Existe una significativa relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay. Asimismo, dentro de las hipótesis específicas tenemos: Existe significativa relación entre La dimensión autoritaria coercitiva y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay; existe significativa relación entre la dimensión autoritaria benevolente y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay; existe significativa relación entre la dimensión consultiva y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay; existe significativa relación entre la dimensión participativa y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco , Yanama – Yungay.

## II. MARCO TEÓRICO

En trabajos previos realizados a nivel internacional encontramos a García (2017) en un estudio sobre cómo influye el liderazgo en el clima organizacional en instituciones de educación superior en Chile. Desarrolló un estudio descriptivo, donde participaron 57 maestros, utilizó un cuestionario. Concluyó que efectivamente el tipo de liderazgo empleado permitirá alinear los accionares que benefician a la institución y el trabajo conjunto, siendo claramente el clima organizacional, el elemento que permitirá decretar el correcto comportamiento y eficiencia de los colaboradores. Asimismo, Gonzáles (2017) En su investigación sobre la manera en que el liderazgo puede detonar un buen clima laboral, en el estado de México, en el cual se empleó un cuestionario que permitió determinar el clima laboral. Se logró hallar un inadecuado nivel de clima laboral, esto relacionado directamente con la insatisfacción que tienen con el actuar de los directivos. En un grupo se evidenciaron sentimientos de exclusión, mientras que por otro lado se sintieron beneficiados por los directivos. Encontrando de esta manera un clima laboral discrepante y con escasa productividad.

Del mismo modo, Fernández (2015) En su tesis para confrontar la atmosfera organizacional en México y Uruguay en 106 y 162 colegios del sector público urbano y rural. Hallando como consecuencia, que el nivel de clima organizacional influye en los procesos de aprendizaje. Del mismo modo, Contreras y Jiménez (2016) en su indagación sobre liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, Bogotá. Pudo llegar a la conclusión que no existe un tipo de liderazgo deseable ejercido dentro de la institución, también se evidenció malas prácticas en la mayoría de docentes. Dichos factores evidenciados, resultan como reflejo del tipo de liderazgo que ejercen los directivos, los cuales pueden ser factores de cambio.

Asimismo, en el ámbito nacional encontramos a los siguientes autores, Riveros (2017) Dentro de su investigación con el fin de determinar la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa en

Huamanga, consiguió el coeficiente de correlación de Rho de Spearman que se muestra positiva moderada de 0,405 entre ambas variables, lo cual demostró que efectivamente, el liderazgo directivo ejercido está directamente relacionado al clima organizacional de la institución. Del mismo modo encontramos a Atao (2018) dentro de su investigación, que tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo y clima organizacional en un colegio de Acomayo, demostró, según el estadístico Tau-b de Kendall, que existía correlación positiva de 35,9%, entre ambas variables estudiadas. Asimismo, encontramos a Castillo (2018) En su estudio para establecer la correspondencia entre liderazgo y clima organizacional en trabajadores del Ministerio de Producción, Lima. Concluyó que existe una analogía muy alta positiva entre ambas variables estudiadas, expresando con un resultado de Spearman de 0,951.

De igual forma, en el ámbito local pudimos encontrar a los autores, Mena y García (2017) en un estudio, buscaron comprobar la correspondencia de la comunicación interna y el clima laboral en una Institución Educativa de Santa Cruz, Huaylas, Ancash. En la cual pudieron concluir que la comunicación interna estaba directamente relacionada con el nivel de clima laboral que existía dentro de la institución, para afianzar las relaciones entre los colaboradores. De igual modo mencionamos a Solís (2015) en su tesis, planteó establecer la influencia de las formas de liderazgo en la satisfacción laboral en una organización no gubernamental en Ancash. En la cual pudo confirmar su hipótesis, la cual era que un inadecuado estilo de liderazgo influye directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la ONG. Igualmente encontramos a Apolinario y Guerrero (2014) En un estudio para determinar relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta, Ancash, donde concluyeron, tras el análisis de resultados, que, no existía un adecuado clima laboral y por tanto un inadecuado desempeño laboral. Por lo que se concluyó que las variables estudiadas estaban relacionadas significativamente.

En cuanto a las teorías relacionadas a las variables de estudio, el **liderazgo directivo** se relaciona con la cultura, valores, misión y visión en la institución educativa. Gimeno (1995) manifiesta que los directivos, dentro del enfoque

educativo, se centran en ser un representante de la cultura organizacional, de este modo se logra propiciar la motivación laboral dejando, también, que se manifiesten estas formas culturales. Morelos (2002) Coincidea con la idea que la cultura organizativa influye de manera notable en el liderazgo, mediante un conjunto de conocimientos o prospectos, del mismo modo los líderes influyen en la cultura mediante propuestas o visiones formuladas. De este modo se demuestra la importancia del contexto dentro del liderazgo, de allí la importancia de comprender a profundidad la cultura organizacional.

Dentro del liderazgo impartido por los directivos de las instituciones educativas, podemos encontrar dos clasificaciones, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Bernard Bass, a fines del siglo XXI, citado por Mendoza y Ortiz (2006, p.119) menciona que Bass posee el origen de su teoría en el autor Bums, quien en 1978 planteó dos tipos de liderazgo opuestos en uno perenne. Gimeno (1995) Menciona que el liderazgo transaccional, está centrado en las tareas, de este modo se detalla los convenios entre el líder y sus colaboradores de tal modo que se avale las condiciones apropiadas para el desempeño laboral, mientras que estos centran su atención y ocupación al cumplimiento de las metas organizativas. Por el contrario, el liderazgo transformacional, no tiene como eje las tareas, sin embargo, las personas son su mira principal. Exigiendo de este modo al líder la formación de una comunicación de una visión en conjunto de la organización.

El liderazgo transaccional incita a motivar y dirigir a los colaboradores mediante prácticas intermitentes basadas en recompensas. Bolívar (2001) menciona que, la interacción líder – colaborador está marcada de cierto modo por un convenio o transacción de intercambio, basado en intereses. El líder transaccional busca motivar al colaborador por medio de un intercambio de estímulos intermitentes, a esto se le suma el contar con un ambiente armonioso y donde se distinga un lazo cercano, formado por esfuerzos compenetrados, metas en común alcanzadas y mismo desempeño. En este punto, un líder efectivo, es aquel que sabrá con exactitud los requerimientos y metas de cada colaborador, de este modo actuará de manera coherente concorde a cada uno. Las principales características de este estilo de liderazgo son las actitudes y

comportamientos del líder con respecto al conocimiento de los colaboradores, la estimulación y el desenvolvimiento de sus funciones. Para ello, existen tres partes fundamentales del liderazgo transaccional, que son, la fuerza impulsadora, que logrará que los colaboradores consigan sus metas u objetivos trazados: recompensas, condecoraciones, administración activa por excepción y administración pasiva por excepción.

Por otro lado, la principal característica del liderazgo transformacional Salazar (2006) menciona que, el líder deberá promover e incentivar una visión que logre dar sentido y significancia a los propósitos y acciones de la organización. Del mismo modo, Mendoza y Ortiz (2006) mencionan que, otro rasgo importante de este estilo de liderazgo es el efecto cascado, en el cual el líder tendrá la capacidad de apoyar a los colaboradores de su organización a que se puedan convertir, del mismo modo, en líderes, estos se encargaran también de ejercer el liderazgo transformacional cuando se requiera. Se procura, así, que se trascienda la motivación del colaborador, cambiando el fundamento sobre el cual trabajan los seguidores, y variando el concepto del desempeño regular al involucramiento colectivo y total. Con esto se conseguirá aumentar las ambiciones de logros y el progreso personal de todos los colaboradores, por tanto, se propaga el acrecentamiento de los grupos y organizaciones con fines trascendentes. Concordando con el autor Maureira (2004), afirma que el liderazgo está conformado por el carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el campo organizacional escolar se añade un factor denominado, tolerancia psicológica. Los componentes mencionados anteriormente, son interdependientes y se harán notables en la alta motivación de los colaboradores que se desplieguen mucho más de lo esperado, el aumento del grado de confianza y el progreso de sus intereses limítrofes por los de su organización.

Uribe (2007) nos menciona que el liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas, juega un papel muy importante dentro de la calidad educativa, puesto que, las evidencias indican que los directivos con habilidades de liderazgo efectivo favorecen al forjamiento de un adecuado clima organizacional de soporte a las actividades académicas; del mismo modo,

suscitan metas en común, concentran a cada uno de los docentes trabajadores en las tomas de decisiones, planificaciones y monitoreo del trabajo pedagógico. Es evidente que el desempeño de un docente se ve, de cierta manera, afectado por ciertos factores como, socioeconómicos, personales y profesionales, no obstante, dentro de los mencionados, se resalta el clima de la organización en la que desempeñan sus labores y el liderazgo ejercido por los directivos. Menciona Rojas (2006), que la dirección fortalece su gestión cuando el personal directivo y líderes coordinan de manera conjunta con los colaboradores las decisiones y procedimientos, de tal manera que los procesos pedagógicos fluyan sin dificultades.

Es por ello que, de acuerdo con Arias y Cantón (2008) se afirma que, no existe algún otro factor concluyente en las instituciones que tener líderes eficaces, debido a que, “los directores son un elemento preciso en el ejercicio de la calidad educativa, tanto en su perfil profesional, como en su desempeño de líder en la organización y cómo ejerce sus saberes de calidad y eficacia” (p.231). El director de la institución educativa, se ubica entre una gestión eficaz, la cual se identifica por la estructura formal que ocupa su persona y en cuanto al aspecto ético, en lo que se refiere al liderazgo comunitario y emocional de ámbito socioeducativo. Por tanto, la dirección deberá verse enfocada bajo esta valoración, teniendo en cuenta sus responsabilidades en miras de la mejora de la calidad educativa con metas a futuro y desempeñando un enfoque humanista.

No obstante, Likert (1968) evaluó cuatro dimensiones bajo las características de un trabajo organizacional. Base sobre la cual logró implantar las dimensiones según las variables organizativas, las cuales son: Dimensión 1. Liderazgo autoritario – Coercitivo, esta dimensión está referida a que los líderes demuestran poca preocupación en cuanto a sus colaboradores, suelen emplear métodos como las amenazas o algunos que tienen que ver con la coerción y el temor para que de esta manera los trabajadores cumplan su rol. No presentar adecuada comunicación y las personas que son ignoradas generalmente muestra sentimientos negativos. Dimensión 2. Liderazgo autoritario benevolente, en esta dimensión se puede observar que el líder hace uso de



menos control sobre sus colaboradores, no obstante, busca impulsar a los trabajadores impartiendo castigos y recompensas. Los colaboradores que están ubicados en el nivel inferior se sienten mucho más involucrados para expresar sus opiniones para la toma de decisiones, sin embargo, siguen estando limitados por los directivos.

Dimensión 3. Liderazgo consultivo. En esta técnica los colaboradores muestran motivación mediante las recompensas, como también por castigos ocasionales. Al contrario de la antigua dimensión, en este sistema los colaboradores de menor jerarquía tienen mayor libertad para comunicarse y participar en la toma de decisiones dentro de la organización. Dimensión 4. Liderazgo participativo, sugiere la motivación de los colaboradores para participar de manera dinámica cuando tienen que asumir sus responsabilidades y la planeación de objetivos, para que de esta manera se logre promover una organización en donde todos los colaboradores compartan la misma información.

En cuanto a la variable de clima organizacional, sabemos que este constructo, a lo largo de la historia su concepto va evolucionando de diferentes formas, por diversos investigadores, sin embargo, en la actualidad se ha revalorado su importancia en las organizaciones y se intenta cuantificarla. Goncalves (1999) menciona que, el clima organizacional se caracteriza por evaluar diversos componentes que conlleva el funcionamiento de la organización, como, estructura, dimensiones organizacionales, estilo de liderazgo, modos de comunicación, entre otros. Por lo que en cada organización se presenta un clima particular, con diferencias e intereses propios, dando de esta manera una propia personalidad a cada una de ellas, en la cual también participan personas cumpliendo tareas y objetivos dentro de la institución.

Del mismo modo, tenemos en cuenta las características del clima organizacional, para esto Goncalves (1997) nos menciona que los sentimientos colectivos y beneficios que presenten los colaboradores, van a ser transmitidos a todos los nuevos miembros de la institución. Por lo que, se espera tener siempre un ambiente favorable dentro de la organización y que se muestren características como la coherencia, esto se refiere a la relación existente entre los objetivos individuales de cada trabajador, la flexibilidad en la jerarquía con

pertinentes redes de control y comunicación para brindar autonomía a los miembros, adecuado liderazgo directivo de acuerdo al contexto, confianza entre los colaboradores, respeto y soporte entre los diversos niveles, comprensión y tolerancia de las diferencias y aptitudes individuales, teniendo en cuenta las insuficiencias y requerimientos de los integrantes y estrategias que permitan desarrollar las relaciones interpersonales e industriales. Del mismo modo incentivar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, haciendo sentir al colaborador como necesario e importante.

Por otro lado, se habla sobre el clima organizacional en las escuelas, ya que se puede descubrir con facilidad la diferencia de clima organizacional entre unas y otras. De manera general podemos definir el clima organizacional como la percepción que los colaboradores tienen en cuanto a su organización. De este modo se logra crear la personalidad de las instituciones. No obstante, el clima organizacional de un colegio, es experimentado por los docentes y en medida de su percepción se irá notando su desempeño laboral, de ser negativo, afectaría sus acciones y procedimientos.

También, tendremos en cuenta las dimensiones del clima organizacional, por lo que Litwin y Stringer (1978) lograron plantear la diferenciación entre nueve dimensiones que pueden caracterizar a dicha variable. Dimensión 1. Estructura, está direccionada al marco subjetivo que pueden tener los colaboradores de la organización, en cuanto al número de reglas, métodos, gestiones, entre otros aspectos que podrían enfrentar al momento de ejecutar su labor. Dimensión 2. Responsabilidad, Los colaboradores se sienten con la capacidad de lograr sus metas, es decir, son capaces de tomar sus propias decisiones con referencia a su trabajo. Aquí se permite que los colaboradores tengan la potestad de tomar disposiciones propias de real importancia para la institución y que van a servir como soporte para una adecuada eficiencia laboral. Dimensión 3. Recompensa, esta dimensión va a permitir que los colaboradores de la institución sientan que son recompensados de acuerdo a su desempeño laboral. Tiene mayor presencia cuando la organización se enfoca en generar recompensas más que castigos Dimensión 4. Desafío, se refiere a la perspectiva que tienen los contribuyentes en cuanto a los retos que

conlleve su labor diaria. Mediante esta dimensión, la institución puede promover la toma de riesgos, evaluados anteriormente.

Dimensión 5. Relaciones, esta dimensión busca permitir que los miembros de la organización reciban un medio laboral adecuado, cómodo en donde existan relaciones interpersonales sanas y amenas, tanto con iguales como con los directivos de la institución. Dimensión 6. Cooperación, esta dimensión busca enfocarse en la ayuda mutua, tomar importancia al espíritu de apoyo de directivos y equipo de trabajo. Para que de este modo se afiance el apoyo y aprendizaje por ambos medios. Dimensión 7. Estándares, principalmente se busca atender las reglas establecidas para la obtención de resultados, es decir, la manera en que los colaboradores aprecian las normas y patrones determinados para el cumplimiento de sus funciones y mejora de la productividad. Dimensión 8. Conflictos, esta dimensión corresponde con los valores que, todos los miembros de la organización, tienen ante la diversidad de pensamientos y opiniones, ofreciendo distintas estrategias de solución de conflictos de manera oportuna. Da importancia a la comunicación asertiva que se llega a tener entre los diferentes estamentos que conforman la organización.

Dimensión 9. Identidad, esta dimensión tiene en consideración la impresión de pertenencia de los colaboradores con relación a su institución. Puesto que es una unidad de gran importancia y valor dentro de esta, la predisposición de compartir los objetivos individuales con los institucionales. Se considera de este modo, una de las dimensiones con mayor relevancia.

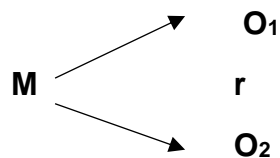
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de investigación:** Esta investigación es de tipo básica, puesto que está destinada a la indagación nuevos saberes, inquiriendo con mayor precisión en las variables planteadas, las que del mismo modo han sido trabajada con anterioridad por otros autores, sin embargo, no fueron estudiadas en la región ni en instituciones educativas locales. En ese sentido Sánchez y Reyes (2015) mencionan que la investigación de tipo básica ya que el principal sentido de esta indagación es desarrollar las teorías, mediante el hallazgo de principios generales.

**Diseño de investigación:** El diseño de esta investigación es, no experimental, descriptivo correlacional, puesto que se ha orientado a seguir una estructura durante toda realización del trabajo, lo que nos va a facilitar la obtención de resultados efectivos. En este sentido, Hernández (2004) quien menciona que una investigación no experimental no implica la manipulación de las variables, es por ello que se considera meramente observación de fenómenos en su contexto natural. Del mismo modo Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la indagación descriptiva correlacional se basa en la observación de los comportamientos de las variables, es decir, si se correlacionan, al variar una variable, por consecuencia, tendría que variar la otra también.

#### Esquema



Donde:

M= Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2

r = Correlación entre dichas variables

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

#### **Variable 1: Liderazgo directivo**

#### **Variable 2: Clima organizacional**

Nota: La matriz de operacionalización de las variables se ubica en los anexos.

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

**Población:** Este estudio tomará en cuenta a 53 colaboradores de la Institución educativa “San Juan Bosco” Ubicada en el distrito de Yanama en la provincia de Yungay.

- **Criterios de inclusión:** Colaboradores de ambos sexos en condición de contratado o nombrado, colaboradores con contrato actual vigente y activo.
- **Criterios de exclusión:** Personal de mantenimiento de la institución, colaboradores en periodo vacacional, colaboradores cesados, colaboradores con procesos institucionales.

**Muestra:** La muestra será considerada censal, puesto que se logra manejar al 100% de la población. De este modo Ramírez (1997) nos menciona que las muestras de tipo censal son aquellas que consideran todas las unidades de la población para la realización de la investigación. De ahí, que la población se denomine censal por considerar el universo de población y muestra.

**Muestreo:** El muestreo empleado es el no probabilístico intencional, ya que según Fernández (2005) El muestreo no probabilístico por conveniencia se refiere al cual el propio investigador es quien realiza la muestra, tomando en cuenta a las unidades que se consideran accesibles. Esto generalmente se realiza por la proximidad que tiene el investigador a las unidades de muestra.

**Unidad de análisis:** Un docente de la Institución Educativa “San Juan Bosco”

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

**Técnica:** La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación es la encuesta. De acuerdo con los Sánchez y Reyes (2015), las encuestas con los medios utilizados para la recolección de datos para la descripción de una determinada variable, para que de este modo se logre establecer ciertas

características, de modo que se logre establecer un fenómeno planteado por la investigación científica.

**Instrumentos:** Asimismo se estableció el instrumento empleado en la investigación, los cuales sirven de herramienta para conceder el acceso a cierta información requerida sobre las variables a estudiar. Este instrumento deberá alinearse a la técnica escogida. De este modo se emplea el cuestionario.

#### **Variable 1: Liderazgo directivo**

Para la evaluación de esta variable, se hizo uso del cuestionario de Avila (2018) quien adaptó el cuestionario Estilos de Liderazgo de Rensis Likert (1969). El cuestionario nos permite evaluar la manera en que los colaboradores perciben el liderazgo directivo dentro de sus instituciones se constituye por 20 ítems y se divide en las 4 dimensiones mencionadas. Cada ítem presenta cinco alternativas de respuesta como alternativas: 1) Nunca; 2) Raramente; 3) Ocasionalmente; 4) Usualmente y 5) Siempre.

#### **Variable 2: Clima organizacional**

Del mismo modo para la evaluación de la variable Clima Organizacional tomamos en cuenta el cuestionario de Alvarado (2002) quien adaptó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), este cuestionario está dividido por las nueve dimensiones de esta variable, y presenta 53 ítems, los cuales tienen cuatro alternativas de respuesta 1) Muy en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo y 4) Muy de acuerdo.

#### **Validez**

Para la validación de los instrumentos se hizo uso del juicio de expertos concedores en el constructo, donde se consideró a especialistas en la materia, quienes brindaron su opinión sobre los ítems de los cuestionarios. Este procedimiento fue realizado por Ávila (2018) y Alvarado (2002) quienes adaptaron los cuestionarios de Liderazgo directivo y clima organizacional respectivamente, en palana docente de instituciones educativas peruanas.

Tabla 1.

Validez de contenido del instrumento Liderazgo directivo

Jueces expertos	Resultados
Mg. Isabel Hernández Romero	Aplicable
Mg. Manuel Velásquez Ponce	Aplicable
Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda	Aplicable

Fuente: Matriz de validación elaborada por Ávila (2018)

Tabla 2.

Validez de contenido del instrumento clima organizacional

Jueces expertos	Resultados
Mg. Isabel Hernández Romero	Aplicable
Mg. Manuel Velásquez Ponce	Aplicable
Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda	Aplicable

Fuente: Matriz de validación elaborada por Ávila (2018)

De acuerdo con las tablas presentadas (1 y 2) los instrumentos muestran validez de contenido, ya que el juicio de expertos realizado por Ávila (2018) y lo determinó aplicable.

### **Confiabilidad**

Se sometió los resultados a un análisis estadístico para determinar el Alfa de Cronbach, el cual está diseñado para mostrar la confiabilidad de los instrumentos en uso.

### **3.5. Procedimiento**

Se gestionó con la escuela un documento que certifique y solicite la correcta realización del trabajo de investigación para la institución educativa. Una vez respondida la solicitud, se realizó la petición de la aprobación entendida de los colaboradores, se pretendió que su participación sea de forma voluntaria y dentro de la indagación se aseguró que los participantes apliquen de acuerdo a los criterios inclusivos. Asimismo, se informó al grupo de participantes los objetivos y los beneficios de la indagación, del mismo modo se realizó la

difusión de los cuestionarios establecidos para el recojo de datos y posteriormente se realizó la elaboración de una base de datos en el programa SPSS para el respectivo análisis.

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

Después de la aplicación de los instrumentos para la valoración de las variables, se procedió a ejecutar la tabulación para evaluar los datos obtenidos, dicha información fue procesada estadísticamente mediante el programa SPSS; del mismo modo se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para que se puedan conocer la distribución de los datos obtenidos. Asimismo, se tuvo en cuenta el uso de la estadística inferencial para la apreciación de la relación entre ambas variables en los colaboradores de la institución educativa.

### **3.7. Aspectos éticos**

En cuanto los aspectos éticos, la investigación tuvo a consideración como primer punto, la indagación a profundidad sobre diversos conceptos y conocimientos de las variables a estudiar, del mismo modo se aceptaron sugerencias con relación a los resultados, para que de este modo se contribuya al mejoramiento del desarrollo de procesos institucionales. En tercer punto, los docentes pudieron participar en esta indagación de manera anónima y voluntaria. Finalmente se respetó el derecho de autor de las fuentes de información empleadas. La presente investigación pasará a revisión por un comité de ética el cual verificará el cumplimiento de las normas establecidas para la correcta realización.



#### IV. RESULTADOS

Tabla 3.

Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo en colaboradores de la institución educativa.

Nivel	Variable		Dimensiones							
	Liderazgo Directivo		Autoritario coercitivo		Autoritario benevolente		Consultivo		Participativo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	3	5.7	4	7.5	1	1.9	3	5.7	3	5.7
Medio	26	49.1	19	35.8	40	75.5	21	39.6	20	37.7
Alto	24	54.3	30	56.6	12	22.6	29	54.7	27	50.9
Total	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100

Fuente: Procesamiento mediante SPSS

En la tabla 3, se contempla que un 54.3% de la muestra estudiada percibe un nivel alto de liderazgo directivo, mientras que un 49.1% lo percibe como medio. Del mismo modo en la dimensión Autoritario Coercitivo, los porcentajes más relevantes son los de nivel medio y alto presentando 35.8% y 56.6 respectivamente. Asimismo, en la dimensión Autoritario Benevolente se presentan porcentajes de 75.5% y 22.6% en los niveles medio y alto en el mismo orden. No obstante, se presentan en la dimensión Consultivo, un 54.7% se ubican en un nivel alto, mientras que un 39.6% en un nivel medio. Por último, en la dimensión Participativo, un 50.9% lo percibe alto y un 37.7% mostraba un nivel medio.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias de la variable Clima Organizacional en colaboradores de la institución educativa.

Nivel	Variable	
	f	%
Medio	38	71.7
Alto	15	28.3
Total	53	100

Fuente: Procesamiento mediante SPSS

En la tabla 4, se muestra que un 71.7% de la muestra estudiada contempla un nivel medio de clima organizacional, mientras que un 28.3% lo percibe en un nivel alto.

Tabla 5.

Nivel de correlación de las variables liderazgo directivo y clima organizacional

Variables		rho	p
Liderazgo directivo	Clima Organizacional	.689**	.000

Fuente: Análisis estadístico SPSS

En la tabla 5, concerniente a análisis de la prueba de rho de spearman, el grado de correlación y significancia, se estima que ambas variables tienen correlación positiva moderada ( $\rho = 0.689^{**}$ ,  $p = .000$ ) en los colaboradores de la institución educativa estudiada. Con la cual se rechaza la hipótesis nula de investigación y se acepta la hipótesis alternativa.

### Hipótesis General

Ho: No existe una significativa relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay.

Ha: Existe una significativa relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay.

Tabla 6.

Nivel de correlación de las dimensiones de liderazgo directivo y clima organizacional según colaboradores de la Institución Educativa “San Juan Bosco” Yanama – Yungay 2021.

Rho de spearman		Autorit ario - Coerci tivo	Autorita rio - Benevo lente	Consu ltivo	Particip ativo
Clima organi zacion al	Coefici ente de correla ción Sig.	.720**	.653**	.478**	.546**
	Bilatera l	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53

Fuente: Análisis estadístico SPSS

En la tabla 6, con relación al análisis determinado por la prueba de rho de spearman, el grado de correlación es 0.720. Lo cual nos indica que existe una correlación positiva alta entre la dimensión Autoritario – Coercitivo y la variable clima organizacional. Asimismo, para la segunda dimensión se obtuvo un nivel de correlación de 0.653, lo cual nos indica que existe una correlación positiva moderada. Del mismo modo, se muestra un nivel de 0.478 en la tercera dimensión lo cual muestra una correlación positiva moderada con la variable clima organizacional. Por último, en la dimensión participativo se obtuvo un coeficiente rho spearman de 0.546, el cual representa una correlación positiva moderada. Se estima la significación de 0.000 permitiendo señalar la correlación significativa, con la cual se rechazan las hipótesis nulas de investigación y se acepta la hipótesis alternativa. De este modo se concluye que, las dimensiones

de la variable liderazgo directivo influyen significativamente el clima organizacional de la institución estudiada.

## V. DISCUSIÓN

En esta sección, se dará un espacio para el desarrollo de ideas, relacionadas a las variables estudiadas, en las cuales se presentarán análisis según diferentes perspectivas teóricas que las abalan y como se mencionan en el proceso de la investigación. Es así que se logra desarrollar una discusión para contrastar los resultados obtenidos.

Dentro de la indagación, se pudo reconocer las frecuencias de liderazgo directivo y sus dimensiones en la tabla 3. Como se muestra en dicha tabla, un 54.3% manifiestan que perciben un nivel alto de liderazgo directivo y un 49.1% lo perciben en término medio en contrastación con los demás colaboradores. Esto nos permite corroborar la teoría planteada por Likert (1968, Citado en Ávila, 2018) quien menciona que, el buen desarrollo de las organizaciones dependerá de las relaciones entre la situación del entorno organizacional y el estilo de liderazgo, ya que este deberá saber reconocer ciertas peculiaridades personales de los colaboradores y el entorno

Del mismo modo se muestran los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo, dentro de las cuales la primera dimensión se encuentra con el mayor porcentaje (56.6%) en el nivel alto, la segunda dimensión cuenta con el porcentaje más alto a comparación de las demás con un 75.5% en nivel alto. Asimismo, se presenta las dimensiones Consultivo y Participativo con 57.7% y 50.9% respectivamente, considerando que tienen un nivel alto. De acuerdo a los resultados percibidos por la muestra estudiada, se puede inferir que, el liderazgo ejercido por los directivos de la institución sugiere interés por los colaboradores, además que se suele hacer uso de recompensas para incentivar el desarrollo del colaborador. Esto permite concordar con lo plateado por Likert (1968) quien señala que, dentro de este modelo existe una mejoría en relación al trato del directivo, es más paternalista, además que podría existir una especie de confianza con cierto límite. (Citado en Atao, 2018)

Se muestran los niveles de la variable Clima Organizacional, como evidencia en la tabla 4, en la cual se obtuvo un 71.1% en el nivel medio, mientras que un 28.3% lo percibe en nivel alto. Esto nos permite corroborar la teoría de los autores Litwing y Stringer (1968), quienes mencionan que el clima organizacional es un aspecto que

suele mantener estable la atmosfera interna dentro de la una organización, la cual es percibida por los colaboradores e impacta de manera positiva o negativa el actuar de estos. Se podría manifestar cuantificando las peculiaridades de la organización. (Citado en Ávila, 2018)

Asimismo, se evidencia la correlación hallada entre liderazgo directivo y clima organizacional, mostrados en la tabla 5, donde se percibe un nivel de la correlación de 0.689 lo cual evidencia una correlación positiva moderada. Esto evidencia que, a un alto nivel de liderazgo directivo habrá una mejora adecuada del clima organizacional. Esto coincide con la relación significativa encontrada entre ambas variables de estudio en un estudio realizado por Ávila (2018) con un nivel de correlación de 0.681 demostrando así un nivel de relación significativo, concluyendo que, a un adecuado nivel de liderazgo directivo, incrementa el desarrollo de un adecuado clima organizacional.

Del mismo modo, se evidencia la correlación entre liderazgo directivo y las dimensiones de clima organizacional, donde existe una correlación positiva alta con la dimensión Autoritario Coercitivo con una  $\rho = 0.720$ , con la dimensión Autoritario benevolente existe una correlación de  $\rho = 0.653$  por lo cual se corrobora una correlación positiva moderada, del mismo modo con la dimensión Consultivo se evidencia una correlación positiva moderada con una  $\rho = 0.478$ . Finalmente, con la dimensión Participativo se obtuvo una correlación positiva moderada ( $\rho = 0.546$ ). Lo que nos permite evidenciar, Gonzales (2017) menciona que El clima laboral se ve directamente influenciado con la insatisfacción de los colaboradores al accionar de los directivos. Por lo que, al existir un mal manejo del liderazgo podría evidenciar sentimientos de exclusión, un clima discrepante y una escasa productividad. Los estilos de liderazgo bien empleados, de acuerdo a las características de su población, permitirán alinear los accionares que benefician a la institución y el trabajo en conjunto, siendo claramente el clima organizacional y el liderazgo, quienes permitirán decretar el correcto comportamiento y eficacia de los colaboradores.

## VI. CONCLUSIONES

- Existe una correlación positiva entre la variable liderazgo directivo y clima organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa “San Juan Bosco” por lo que se evidencia un coeficiente de correspondencia rho Spearman de 0.689 evidenciando un estado de correlación positivo moderado. Siendo así que, a mejor nivel de liderazgo directivo, se manifiesta un mayor nivel de clima organizacional.
- Se muestra la presencia de una dependencia positiva entre a la primera dimensión y la variable clima organizacional, evidenciando la correlación positiva con un valor de Rho de Spearman 0.720, se corrobora la primera hipótesis específica.
- Del mismo modo, se mostró la existencia de relación entre la dimensión autoritario benevolente y el clima organizacional, obteniendo un nivel de correlación Rho de Spearman 0.653, evidenciando una correspondencia positiva moderada, así se corrobora la segunda hipótesis específica.
- Asimismo, se mostró la existencia de relación entre la dimensión consultivo y el clima organizacional, logrando un nivel de correlación Rho de Spearman 0.478, evidenciando una analogía positiva moderada, por lo que se logró corroborar la tercera hipótesis específica.
- Finalmente, se mostró la existencia de relación entre la dimensión participativo y el clima organizacional, consiguiendo un nivel de correlación Rho de Spearman 0.546, evidenciando una reciprocidad positiva moderada, por lo que se logró corroborar la segunda hipótesis específica.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Esta investigación estuvo basada en la determinación de correspondencia entre las diferentes dimensiones de Liderazgo Directivo y Clima organizacional dentro de una institución educativa, por ello, se debe tener en cuenta que el personal directivo desarrolle una metodología de trabajo más cercano a sus colaboradores, docentes y administrativos, para que así pueda enterarse de los intereses personales de cada uno, para así poder accionar de manera consecuente y evaluar su influencia en el desempeño. Del mismo modo, se busque establecer relaciones equitativas para evitar sentimientos de desigualdad en el trato, reconocimientos, entre otros.
2. Debido a los diferentes estilos de liderazgo existentes, que pueden apoyar al desarrollo organizacional, se sugiere instaurar diversos talleres, capacitaciones para los directores, sub directores y coordinadores, para que puedan mejorar su gestión del clima en la institución.
3. Además, deberá apoyarse en el departamento psicológico para agenciarse de técnicas y métodos para mejorar el trabajo con los docentes, crear cronogramas desde el inicio de las jornadas académicas para que puedan evitar que la falta de tiempo sea un aliciente para un mal clima organizacional.
4. Sería recomendable que se construyan y validen los instrumentos que se utilizan para calcular el liderazgo como el clima organizacional, de acuerdo al contexto académico y coyuntura actual, ya que puede ser complicado adaptarlos a la virtualidad y conseguir que sea aplicado al total de la muestra de estudio. Por ello, se considera importante contar con un formato más corto y entendible para facilitar el procesamiento de datos.
5. Finalmente, se exhorta guiar estas investigaciones hacia procesos estadísticos e interpretaciones cualitativas, que permitan esbozar y llevar a cabo estudios de diagnóstico y seguimiento a las técnicas educativas y administrativas basándose en las extensiones de liderazgo directivo y clima organizacional en diferentes establecimientos pedagógicos para así evidenciar la importancia de programas de mejora para la calidad educativa basados en procesos.



## REFERENCIAS

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas*. (Artículo científico). Universidad de Alcalá. España. (Tesis doctoral)  
Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/58909395.pdf>
- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Laboratorio Educativo.
- Apolinario A. & Guerrero C. (2014) Clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De Antacarhuaz Ancash- 2014". Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/972>
- Atao J. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 50063 de Sangará – Acomayo, Perú, 2018 (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado del repositorio institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36298>
- Arias, A. & Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España): Universidad de León. Revista de Educación, 345, enero-abril 2008, 229-254. Referencia electrónica de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf)
- Ávila, G. (2018) *Liderazgo directivo y Clima organizacional en la sede Rímac de la institución educativa Innova Schools, 2018 (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado de [http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo\\_educativo.pdf](http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf)
- Castillo, R. E. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado del repositorio institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38542>

Contreras, D., & Jimenez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). (Trabajo de grado). Bogotá. Recuperado del repositorio institucional: <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Cuevas Pizano, V. E. (2014). *La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta* (Doctoral dissertation). Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2658/1/RI002406.pdf>

Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill. Recuperado de: [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

Fernández, E. (2015). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. México. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de México. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/28078259\\_El\\_clima\\_organizacional\\_en\\_las\\_escuelas\\_Un\\_enfoque\\_comparativo\\_para\\_Mexico\\_y\\_Uruguay](https://www.researchgate.net/publication/28078259_El_clima_organizacional_en_las_escuelas_Un_enfoque_comparativo_para_Mexico_y_Uruguay)

Francia, V. H. R., Torres, F. C., Ramírez, D. B., & Acosta, F. J. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395-418. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/268/26828939004.pdf>

García, C. P. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Santiago de Chile: Boletín virtual. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>

Gimeno, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima organizacional*. Consulta: 13-09-2018  
Recuperado de: <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>

González, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Superior (Tesis de maestría)*. Atizapán de Zaragoza: Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/622499>

Hernández, F., & Fernández, C. (2010). Baptista.(2010). *Metodología de la Investigación, 5*.

Hernández, L. L., Jiménez, M. A. G., & Pérez, A. A. R. (2004). *Enfoques metodológicos críticos e investigación en ciencias sociales*. Plaza y Valdés.  
Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XGEX5bA2ooAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Hern%C3%A1ndez,+L.+L.,+Jim%C3%A9nez,+M.+A.+G.,+%26+P%C3%A9rez,+A.+A.+R.+\(2004\).+Enfoques+metodol%C3%B3gicos+cr%C3%A1ticos+e+investigaci%C3%B3n+en+ciencias+sociales.+Plaza+y+Vald%C3%A9s&ots=ygKPP\\_1kbB&sig=pJV33xYORjRrSemzjGfmsGgafw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XGEX5bA2ooAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Hern%C3%A1ndez,+L.+L.,+Jim%C3%A9nez,+M.+A.+G.,+%26+P%C3%A9rez,+A.+A.+R.+(2004).+Enfoques+metodol%C3%B3gicos+cr%C3%A1ticos+e+investigaci%C3%B3n+en+ciencias+sociales.+Plaza+y+Vald%C3%A9s&ots=ygKPP_1kbB&sig=pJV33xYORjRrSemzjGfmsGgafw#v=onepage&q&f=false)

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Review of research. U. Minnesota, U. Toronto, Commissioned by the Wallace Foundation, NY. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

Lewin, L., LIPPITT, R., & RALPH, K. White (1939). *Patterns of Aggressive Behavior*.  
Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366?journalCode=vsoc20>

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/f5893d244f62f74d3cfbe6df0004520e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818612>

Litiwin. G. & Stringer R. (1968). *Clime organizational y motivation, Division of research graduate school of Business Administration Harvard University*. [Traducción al castellano en Martin, M. (1978). Un nuevo método de gestión y dirección. España. Recuperado de: <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300591165>

Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>

Mena, P. & García M. (2017). La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional en la Institución Educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez, Santa Cruz, Huaylas, Ancash, Perú 2017. Universidad Santiago Antunes de Mayolo, Huaraz. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2354>

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Investigación y Reflexión. XIV (1), 118-134. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>

Morelo, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. Boletín de Psicología. Universidad de Valencia, 76, nov 2002, 53-75. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

Riveros J. (2018). El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Pública de Qasanqay- Vinchos, Ayacucho – 2017. (Tesis de

*maestría*). Ayacucho: Universidad César Vallejo. Recuperado del repositorio institucional: (*Tesis de maestría*). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado del repositorio institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28244>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8va.ed), México D.F.: Editorial Pretince Hall. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=P23&dq=Robbins,+S.+\(1999\).+Comportamiento+Organizacional.+\(8va.ed\),+M%C3%A9xico+D.F.:+Editorial+Pretince+Hall.&ots=YL3admn63d&sig=YowEeryhcvDrUHmAIAI847HJWlw#v=onepage&q=Robbins%2C%20S.%20\(1999\).%20Comportamiento%20Organizacional.%20\(8va.ed\)%2C%20M%C3%A9xico%20D.F.%3A%20%20Editorial%20Pretince%20Hall.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=P23&dq=Robbins,+S.+(1999).+Comportamiento+Organizacional.+(8va.ed),+M%C3%A9xico+D.F.:+Editorial+Pretince+Hall.&ots=YL3admn63d&sig=YowEeryhcvDrUHmAIAI847HJWlw#v=onepage&q=Robbins%2C%20S.%20(1999).%20Comportamiento%20Organizacional.%20(8va.ed)%2C%20M%C3%A9xico%20D.F.%3A%20%20Editorial%20Pretince%20Hall.&f=false)

Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista, 1 (3). Referencia electrónica, recuperado de [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)

Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Editorial Bussines Suport. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1060>

Solís, M. (2015) La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral en la organización no gubernamental World Vision Peru, en la región Ancash, el 2014. Universidad Santiago Antunes de Mayolo, Huaraz. Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2613>

Owens, R. (1989). *La escuela como organización*. Madrid: Santillana.

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156. Referencia electrónica, recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>

Weinstein, J., Hernández, M., Cuellar, C. y Flessa, J. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO. Recuperado de: [http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo\\_escolar\\_en\\_america\\_latina\\_y\\_caribe.pdf](http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo_escolar_en_america_latina_y_caribe.pdf)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos															
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo directivo y el Clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021? ¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021? ¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo y el clima organizacional en los colaboradores de San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021? ¿Qué relación existe entre la dimensión participativo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar si existe relación entre el Liderazgo directivo y el Clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar si existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. Determinar si existe relación entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. Determinar si existe relación entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. Determinar si existe relación entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> La dimensión autoritario coercitivo se relaciona con el clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. La dimensión autoritario benevolente se relaciona con el clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. La dimensión consultiva se relaciona con el clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021. La dimensión participativa se relaciona con el clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama – Yungay, 2021.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo directivo</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario Autor: Likert, Rensis Adaptado: Alvarado, O. Año: 2002 Monitoreo: Investigador Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: opinada</p> <p><b>Variable 2: Clima Organizacional</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario Autor: Litwin y Stringer Adaptado: Avila Año: 2018 Monitoreo: Investigador Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: individual o colectiva</p>															
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones																
<p><b>Tipo</b> Básica <b>Diseño</b> Descriptivo correlacional</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <b>M= Muestra</b>  <b>O<sub>1</sub></b> = Observación de la V.1  <b>O<sub>2</sub></b> = Observación de la V.2  <b>r</b> = Correlación entre dichas variables         </p> </div>	<p><b>Población:</b> 50 colaboradores de la I.E San Juan Bosco, Yanama – Yungay</p> <p><b>Muestra:</b> 100% de la población que son 33 colaboradores.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>Variable 1: Liderazgo Directivo</b></td> <td style="text-align: center;">Liderazgo autoritario coercitivo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Liderazgo autoritario benevolente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Liderazgo consultivo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Liderazgo participativo</td> </tr> <tr> <td rowspan="7" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>Variable 2: Clima organizacional</b></td> <td style="text-align: center;">Estructura</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Recompensa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Desafíos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Relaciones</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cooperación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">estándares</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	<b>Variable 1: Liderazgo Directivo</b>	Liderazgo autoritario coercitivo	Liderazgo autoritario benevolente	Liderazgo consultivo	Liderazgo participativo	<b>Variable 2: Clima organizacional</b>	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Cooperación	estándares	
Variables	Dimensiones																	
<b>Variable 1: Liderazgo Directivo</b>	Liderazgo autoritario coercitivo																	
	Liderazgo autoritario benevolente																	
	Liderazgo consultivo																	
	Liderazgo participativo																	
<b>Variable 2: Clima organizacional</b>	Estructura																	
	Responsabilidad																	
	Recompensa																	
	Desafíos																	
	Relaciones																	
	Cooperación																	
	estándares																	



## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo directivo	Según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) "El liderazgo directivo son las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio"	De acuerdo con Carrasco (2007) la operacionalización de una variable es un trayecto a través del cual se desmenuza o divide de forma deductiva las variables que se están estudiando para reconstruir y dar sentido al problema de investigación, en todo caso, se parte de lo general a lo específico. Esto nos indica que la operacionalización una variable es desagregar o descomponer en sus partes las dimensiones, los indicadores e ítems.	Autoritario coercitivo	Proceso decisorio Sistema de comunicación Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos	
			Autoritario benevolente o paternal	Proceso decisorio Sistema de comunicación Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos	
			Consultivo	Proceso decisorio Sistema de comunicación Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos	
			Democrático o participativo	Proceso decisorio Sistema de comunicación Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos	
Clima Organizacional	Acorde con los estudiosos Litwin y Stringer (1968) "Son el conjunto de atributos cuantificables del ambiente de trabajo, sustentado en las percepciones de un grupo de individuos que realizan sus actividades laborales en el mencionado ambiente, que influyen en su comportamiento. Este comportamiento desencadena una gama de circunstancias para la institución, en cuanto a su producción, satisfacción, rotación del personal entre otros aspectos."	Esta variable, con base en los autores mencionados está organizada en nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, que son verificadas mediante un cuestionario que consta de 53 ítems.	Estructura	Definición de tareas Estructura lógica de las tareas Mando y toma de decisiones Conocimiento de políticas Conocimiento de estructura organizativa Papeleo para hacer las cosas Evaluación de nuevas tareas Influencia de la organización y planificación en la productividad Claridad en los reportes Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos	Ordinal - Muy de acuerdo - De acuerdo - En desacuerdo
			Responsabilidad	Confianza en los juicios individuales Trabajar sin la verificación del jefe Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo Relación entre superación e iniciativa Independencia en la resolución de problemas Excusas al cometer errores Falta de responsabilidad	
			Recompensa	Sistema de promoción y ascensos Recompensas e incentivos-amenazas y críticas Desempeño y recompensa Crítica Ausencia de recompensas y reconocimiento	

				Sanciones	
			Desafíos	Trabajo lento pero certero Riesgo en momentos oportunos Riesgos grandes ocasionalmente Exceso de preocupación Riesgo por nuevas ideas	
			Relaciones	Atmosfera amistosa Clima de trabajo agradable y sin tensiones Dificultad para conocerse Personal frio y reservado entre si Las relaciones jefe-trabajador	
			Cooperación	Mejoramiento del trabajo Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal Relaciones entre armonía y productividad Buenas relaciones con los demás Orgullo del desempeño	
			Estándares	Equivocaciones Interés por las aspiraciones del empleado Confianza entre las personas Ayuda en las tareas difíciles Interés por el factor humano Alto rendimiento	
			Conflicto	Buena impresión Conflicto saludable Estimulo de discusiones abiertas Libertad de opinión Importancia de decisiones fáciles y rápidas	
			Identidad	Orgullo por la organización Funcionamiento del equipo de trabajo Lealtad del personal Preocupación por intereses personales	

## ANEXO 3: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO PERSONAL DOCENTE

#### Presentación:

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el estilo de liderazgo que el director de su institución educativa ejerce sobre la misma. Entendiendo como liderazgo directivo, según Likert (1969) citado por Rodríguez (2012) “Las formas que presenta una persona para influenciar, promover, animar o motivar a otras, para realizar determinadas actividades de la organización, por propia voluntad y entusiasmo dentro de un entorno en constante cambio”

La información se utilizará para uso exclusivo de la investigación en el desarrollo de la Tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de “San Juan Bosco” Yanama – Yungay 2021”.

#### Indicaciones:

El presente instrumento consta de veinte afirmaciones que caracterizan los Estilos de liderazgo que puede presentar un director en su institución educativa. Las respuestas deben orientarse a su percepción, como docente, acerca del grado en que su directivo cumple estas afirmaciones. Responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4	5
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>OCASIONALMENTE</b>	<b>USUALMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.					
2. Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlo.					
3. Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4. Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5. En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6. Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7. Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					
8. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9. Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10. Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.					
12. Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13. Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14. Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se está logrando los objetivos trazados.					
15. Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17. Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18. Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19. Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20. Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					

## **CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PERSONAL DOCENTE**

### **Presentación:**

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional de su institución educativa. Entendiendo como clima organizacional, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968) “El conjunto de propiedades cuantificables del ambiente de trabajo, sustentado en las percepciones colectivas de los individuos que realizan sus actividades laborales en el mencionado ambiente, que influyen en su comportamiento. Este comportamiento genera una gama de consecuencias para la institución, como son la productividad, la satisfacción, rotación, etc.”

La información se utilizará para uso exclusivo de la investigación en el desarrollo de la Tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de “San Juan Bosco” Yanama – Yungay 2021”; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para dicha investigación.

### **Indicaciones:**

El presente instrumento consta de 53 afirmaciones que caracterizan el clima entre los trabajadores dentro de un centro de labores, en este caso, la escuela. Responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>

DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>				
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<b>DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD</b>				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<b>DIMENSIÓN: RECOMPENSA</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				

<b>DIMENSIÓN: DESAFIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de las otras.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
<b>DIMENSIÓN: COOPERACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>DIMENSIÓN: ESTÁNDARES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>DIMENSIÓN: CONFLICTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

# ANEXO 04

## BASE DE DATOS VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

M <sup>o</sup>	ESTRUCTURA										RESPONSABILIDAD							RECOMPENSA							DESAFIOS							RELACIONES							COOPERACIÓN							ESTÁNDARES							CONFLICTO							IDENTIDAD						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OTA	11	12	13	14	15	16	17	OTA	18	19	20	21	22	23	T	24	25	26	27	28	T	29	30	31	32	33	T	34	35	36	37	38	39	T	40	41	42	43	44	T	45	46	47	48	49	T	50	51	52	53	T				
1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	3	3	3	3	2	2	3	19	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	12	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	2	2	12	3	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3				

## ANEXO 05

### BASE DE DATOS VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	AUTORITARIO - COHERCITIVO						AUTORITARIO - BENEBOLENTE						CONSULTIVO						PARTICIPATIVO						TOTAL
	1	2	3	4	5	TOTAL	6	7	8	9	10	TOTAL	11	12	13	14	15	TOTAL	16	17	18	19	20	TOTAL	
1	3	3	2	4	4	16	1	3	3	3	2	12	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	4	18	65
2	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	98
3	4	4	4	4	3	19	2	3	4	3	3	15	4	4	4	3	4	19	4	4	5	5	5	23	76
4	5	5	1	5	5	21	5	2	5	1	2	15	5	5	5	4	5	24	5	5	4	5	5	24	84
5	5	2	1	2	2	12	3	2	5	2	1	13	5	5	5	5	5	25	5	3	3	5	4	20	70
6	5	5	2	5	3	20	5	3	5	5	2	20	4	4	5	5	5	23	4	3	1	5	5	18	81
7	5	5	3	5	5	23	4	2	5	3	3	17	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	5	23	88
8	4	4	1	1	2	12	2	3	4	3	3	15	4	4	4	3	3	18	4	4	3	3	5	19	64
9	4	3	1	2	2	12	1	3	3	4	4	15	5	3	3	3	3	17	3	3	2	2	5	15	59
10	5	2	1	1	2	11	3	3	3	2	4	15	4	4	4	4	2	18	4	4	2	2	5	17	61
11	4	3	2	2	2	13	4	2	4	4	4	18	4	4	4	3	2	17	2	4	2	2	4	14	62
12	4	3	2	2	2	13	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	3	16	4	4	2	2	3	15	62
13	3	2	2	2	2	11	4	4	4	3	3	18	4	4	2	2	2	14	4	4	2	2	2	14	57
14	5	5	2	5	5	22	5	5	4	5	4	23	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25	94
15	5	5	1	5	4	20	4	1	2	5	1	13	2	5	4	5	2	18	5	2	4	4	5	20	71
16	4	4	1	4	4	17	4	1	1	4	5	15	1	4	3	3	5	16	2	1	4	4	3	14	62
17	5	3	4	5	4	21	4	3	2	4	4	17	3	4	4	4	3	18	3	2	4	4	4	17	73
18	2	2	2	2	4	12	2	3	2	4	5	16	2	1	4	1	2	10	2	2	1	1	1	7	45
19	4	4	4	5	4	21	4	2	2	4	4	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	3	5	20	74
20	3	5	4	3	3	18	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	3	18	71



## ANEXO 06: AUTORIZACIÓN



Huaraz, 20 de mayo del 2021

CARTA N°003-2021/PE.PSIC-UCV-HZ

Lic. Hitler García Montalvo  
DIRECTOR  
Institución Educativa San Juan Bosco Yanama - Yungay

Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato poder expresarle nuestros saludos a nombre de la Universidad César Vallejo de Huaraz y desearle todo tipo de éxitos en su gestión al frente de su representada.

El programa de estudios de Psicología ha previsto en su Plan de Estudios que en el XI ciclo se desarrolle la experiencia curricular denominada **Desarrollo del Proyecto de Investigación**, que estará bajo la responsabilidad **Dr. Alva Olivos, Manuel Antonio** (cuyo proceso involucra en la aplicación de instrumento el cuestionario de **Liderazgo Directivo y clima organizacional en colaboradores de la institución Educativa San Juan Bosco**. Por esta razón, es nuestro interés solicitarle el permiso para que nuestra estudiante pueda realizar el cuestionario en su distinguida institución que dirige.

Cabe destacar que la información será resguardada bajo confidencialidad y ética profesional.

Sin otro particular por el momento, le reitero las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



**Mgtr. Kalima Jessie Acuña Beltrán**  
Coordinadora del PE. de Psicología  
Campus Huaraz

Se adjunta data de la estudiante

SALGADO ROMERO, ANEL  
MARDELI  
DNI: N° 70457078  
Teléfono: 921102989

Recibido

  
Mg. Hitler García Montalvo  
DIRECTOR

CAMPUS HUARAZ  
Av. Independencia 1488  
Barrio: Palmira Baja,  
Independencia - Huaraz  
Telf: (043) 483031

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe