



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la  
institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto,  
Ayacucho, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Romero Jurado, Yanny (ORCID: 0000-0002-5615-1575)

**ASESOR:**

Dr. Palacios Sanchez, Jose Manuel (ORCID: 0000-0002-1267-5203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

Al programa Al-Anon por abrirme las puertas de lo desconocido y cada día recordarme que sí se puede, nos lo merecemos y vale la pena vivir bien.

A mi pequeño maestro, mi hijo, quien sin saberlo me da lecciones de tolerancia, respeto y aceptación de lo que no puedo cambiar.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, en especial a la Escuela de Postgrado, a los docentes que nos acompañaron en todo el proceso de la maestría, al Dr. José Manuel Palacios Sánchez y Dr. Luis Bazán; por brindarnos sus conocimientos metodológicos y estadísticos.

A los colegas maestristas con quienes, pese a la distancia, pudimos compartir experiencias profesionales, personales y académicas, surgiendo amistades que estoy segura perdurarán en el tiempo y la distancia.

Al director, equipo jerárquico, docentes y equipo administrativo de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de la región de Ayacucho, por brindarme el espacio para realizar mi investigación, por su disposición, apoyo y desprendimiento de tiempo en la recolección de datos para el presente estudio.

## Índice de contenidos

Índice de Tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	18
3.2. Variables y operacionalización .....	19
3.3. Población, muestra y muestreo .....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.5. Procedimientos.....	23
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos Éticos.....	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	56

## Índice de Tablas

Tabla 1. Población de estudio de la Institución Educativa Abraham Valdelomar	20
Tabla 2. Muestra de estudio de la Institución Educativa Abraham Valdelomar	21
Tabla 3. Validez de contenido de los instrumentos de medición	22
Tabla 4. Confiabilidad de los instrumentos de medición	23
Tabla 5. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk	25
Tabla 6. Niveles de liderazgo directivo	26
Tabla 7. Niveles de las dimensiones de liderazgo directivo	26
Tabla 8. Niveles de clima organizacional	27
Tabla 9. Niveles de las dimensiones de clima organizacional	27
Tabla 10. Niveles de liderazgo directivo y clima organizacional	28
Tabla 11. Niveles de liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional	28
Tabla 12. Niveles de liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional	29
Tabla 13. Niveles de liderazgo consultivo y clima organizacional	30
Tabla 14. Niveles de liderazgo participativo y clima organizacional	30
Tabla 15. Resumen del modelo del liderazgo directivo y clima organizacional	31
Tabla 16. Análisis de varianza del liderazgo directivo y clima organizacional	31
Tabla 17. Resumen del modelo del liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional	32
Tabla 18. Análisis de varianza del liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional	32
Tabla 19. Resumen del modelo del liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional	33
Tabla 20. Análisis de varianza del liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional	33
Tabla 21. Resumen del modelo del liderazgo consultivo y clima organizacional	34
Tabla 22. Análisis de varianza del liderazgo consultivo y clima organizacional	34
Tabla 23. Resumen del modelo del liderazgo participativo y clima organizacional	35
Tabla 24. Análisis de varianza del liderazgo participativo y clima organizacional	35

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel explicativo y con un diseño no experimental, transeccional, correlacional causal. Los métodos utilizados fueron el hipotético-deductivo y estadístico. La población estuvo constituida por 30 docentes, de la cual se seleccionó una muestra de 26 utilizando la técnica de muestreo no probabilístico intencional. Como técnica de recolección de datos se hizo uso de la encuesta, mientras que para la medición de las variables se empleó la Escala de liderazgo directivo de Otoniel Alvarado (2002) y la Escala de clima organizacional de Sonia Palma (2004), ambos adaptados al contexto de la Institución Educativa. Los resultados evidenciaron que existe influencia significativa del liderazgo directivo sobre el clima organizacional ( $r^2=0,376$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Esto permite concluir que el clima organizacional depende mucho del tipo de liderazgo que se ejerce en la institución, debido a que las relaciones interpersonales, estado emocional y condiciones de trabajo coadyuvan en el logro de metas y objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Clima organizacional, liderazgo, liderazgo directivo.

## **Abstract**

The general objective of the present work was to determine the influence of directive leadership for the improvement of the organizational climate in the Abraham Valdelomar Educational Institution of Carmen Alto, Ayacucho, 2021. The research was of a quantitative approach, of an applied type, of an explanatory level and with a non-experimental, transectional, causal correlational design. The methods used were the hypothetical-deductive and statistical. The population consisted of 30 teachers, from which a sample of 26 was selected using the intentional non-probabilistic sampling technique. As a data collection technique, the survey was used, while for the measurement of the variables the Executive Leadership Scale of Otoniel Alvarado (2002) and the Organizational Climate Scale of Sonia Palma (2004) were used, both adapted to the context of the Educational Institution. The results showed that there is a significant influence of directive leadership on the organizational climate ( $r^2=0.376$ ;  $p=0.001<0.05$ ). This allows us to conclude that the organizational climate depends a lot on the type of leadership that is exercised in the institution, because interpersonal relationships, emotional state and working conditions contribute to the achievement of organizational goals and objectives.

**Keywords:** Organizational climate, leadership, directive leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

El máximo reto al cual se enfrentan las organizaciones educativas en la actualidad es entender cómo liderar con mayor eficiencia. Es necesario, para ello incorporar nuevos modelos de liderazgo que contribuyan en la conexión con los diferentes equipos de trabajo para incrementar el compromiso individual y grupal con los objetivos institucionales. En estos tiempos se requiere un líder que haga frente a exigencias y problemas que la modernidad trae consigo. En toda organización educativa, el liderazgo, es considerado un tema sumamente importante, pues los resultados que se pretende alcanzar y la mejora de los servicios educativos depende mucho de la figura del director y su perfil de líder. En la presente investigación se estudió el tema de liderazgo directivo como un factor importante para la mejora del clima organizacional, a la vez como consecuencia mejorar el servicio educativo que se brinda y alcanzar los estándares educativos nacionales. La gran influencia que tiene el líder directivo se evidencia en ciertas prácticas en el trabajo del personal del docente y en las condiciones de su trabajo, consecuentemente esto repercute en el éxito de los aprendizajes de los estudiantes. El líder directivo orienta a los trabajadores de la organización acerca de las funciones y actividades que deberían realizar y cómo deberían realizarlo, planificando el trabajo y conservando los estándares de rendimiento y calidad (Mite, 2017).

La Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI, 2019), reconoce y da la valía merecida a la función directiva en la escuela, lo cual no ha sido un trabajo sencillo, sobre todo en tiempos en la que su estudio y análisis fue soslayado en los debates de propuestas reformistas ideológicas y pedagógicas. No obstante, como resultado de la internacionalización de la cultura de la evaluación, surgieron datos que corroboraron la importancia vital de la función directiva. En la actualidad, la labor del director debe apreciarse y valorarse desde el criterio de facilitar conductas, actitudes y habilidades prácticas que contribuyan al funcionamiento de la escuela y al progreso en la enseñanza y el aprendizaje; y de cómo contribuye e incrementa el interés por el desarrollo de capacidades y competencias para formar líderes escolares preparados para

desenvolverse en un contexto de cambios vertiginosos y rápida transformación; también, conocer qué competencias son pertinentes ante los nuevos desafíos para el desarrollo profesional.

Para lograr un entorno educativo eficaz en la institución focalizada, es importante que exista un adecuado clima organizacional, esto se logrará como resultado de las relaciones, interacciones y comportamientos de los miembros de la institución. Sin embargo, se considera que uno de los factores más destacados para promover un clima organizacional apropiado y favorable para la comunidad educativa, es el desarrollo de un liderazgo directivo debidamente fortalecido en el desarrollo de sus competencias, como tomar decisiones asertivas, sentido de ética, viabilidad y apertura a nuevas experiencias y situaciones, inteligencia emocional, objetividad e innovación estratégica. En toda organización poseen igual importancia la presencia del liderazgo y la dirección, pues ambas en sano equilibrio dentro de la organización contribuyen al logro de los resultados esperados. La institución educativa Abraham Valdelomar, durante muchos años tuvo que afrontar las consecuencias de la falta de liderazgo, esto se refleja en la deserción incrementada de estudiantes, las malas relaciones labores entre docentes y ausencia de trabajo en equipo.

En razón a lo mencionado, se formularon las siguientes preguntas: ¿En qué medida influye el liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?; las preguntas específicas fueron: (i) ¿En qué medida influye el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo, para la mejora del clima organizacional? (ii) ¿En qué medida influye el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente, para la mejora del clima organizacional? (iii) ¿En qué medida influye el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo consultivo, para la mejora del clima organizacional?, (iv) ¿En qué medida influye el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo participativo, para la mejora del clima organizacional?

La presente investigación, se justificó teóricamente en base a los estudios, criterios y demás principios científicos que sustentan que el liderazgo directivo muchas veces determina el rendimiento laboral del personal y el resultado académico de los estudiantes, los cuales a su vez influyen en medrar la organización en la institución; por consiguiente, el desarrollo del liderazgo directivo podría ser la clave para mejorar la organización de la comunidad educativa. Como se mencionó líneas arriba, un buen clima organizacional es el resultado del equilibrio entre liderazgo y dirección y al promover un clima laboral adecuado se garantiza resultados óptimos para toda la organización. A partir de la practicidad, se justificó el estudio en la intención de mejorar, mediante diversas estrategias el clima organizacional de la institución focalizada. En cuanto al aspecto metodológico, una vez que se demostró la validez y confiabilidad de los instrumentos que determinaron la influencia del liderazgo directivo en la mejora del clima organizacional de la institución, estos se utilizarán como referencia en posteriores investigaciones en diversas instituciones educativas que presenten la misma dificultad.

El objetivo general fue determinar la influencia del liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Los objetivos específicos fueron: (i) Determinar la influencia de la dimensión liderazgo autoritario coercitivo para la mejora del clima organizacional. (ii) Determinar la influencia de la dimensión de liderazgo autoritario benevolente, para la mejora del clima organizacional. (iii) Determinar la influencia de la dimensión de liderazgo consultivo, para la mejora del clima organizacional. (iv) Determinar la influencia de la dimensión de liderazgo participativo, para la mejora del clima organizacional.

Así mismo, la hipótesis general fue que el liderazgo directivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Las hipótesis específicas: (i) La dimensión de liderazgo autoritario coercitivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional. (ii) La dimensión liderazgo autoritario benevolente, influye significativamente para la mejora del clima

organizacional. (iii) La dimensión liderazgo consultivo, influye significativamente para la mejora del clima organizacional. (iv) La dimensión liderazgo participativo, influye significativamente para la mejora del clima organizacional.

## II. MARCO TEÓRICO

El liderazgo directivo, en la actualidad es considerado como una prioridad en la política educativa mundial. Inicialmente el estudio de liderazgo se resumía concretamente a la explicación de sus clases y estilos, este análisis ha ido evolucionando y hoy, esta variable, es estudiada como un todo, una agrupación de competencias que permiten hacer frente la complejidad de relaciones y dificultades en la comunicación que se dan dentro de las organizaciones educativas. Este conjunto de responsabilidades se concretiza en las actitudes, habilidades y competencias que permitirán a las encargadas y encargados de asumir la dirección de los centros educativos, resolver conflictos e implementar planes de mejora para la organización (Reyes et al., 2017).

En base a estudios realizados a nivel internacional se hace mención a Moreno y Urrego (2021) en su investigación Relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020, esta investigación pretende explorar los planteamientos que se realizaron durante las dos décadas anteriores con respecto a la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, mostrando un panorama global teórico en referencia a la relación de estas dos variables, consolidando los resultados de diversas investigaciones realizadas durante los últimos 20 años; responde al enfoque de investigación cualitativa documental, cuya metodología corresponde al estado de la cuestión, toda vez que ciertos aspectos de la revisión teórica, búsqueda de la información e interpretación es consecuencia de una compilación documental sistematizada y detallada descriptivamente. El efecto destacado de este estudio radica en que, si las investigaciones que se realizaron años anteriores, acerca del clima organizacional y liderazgo son desconocidas por las instituciones, estas corren el riesgo de presentar problemas similares: clima organizacional inadecuado, líderes con capacidades limitadas o con estilos de liderazgo que no contribuyen a la conducción de las diferentes organizaciones, ni favorecen la consecución de metas, afectando la visión de la organización. El presente trabajo aportó en el fundamento y sustento teórico de la investigación.

Ortiz (2018) en su investigación, Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo, cuyos objetivos generales fueron hacer una valoración cuantificable de la correlación entre las variables en la organización focalizada y elaborar un plan de intervención enfocado en la capacitación del personal docente para contribuir en desarrollar sus habilidades de liderazgo en respuesta a los resultados descriptivos obtenidos. El enfoque de dicha investigación es mixto en razón que la sustenta en el enfoque cuantitativo y cualitativo, los resultados fueron analizados de la encuesta aplicada a 64 estudiantes, 24 docentes y una entrevista a la directora y subdirector. Concluyó afirmando que el liderazgo directivo y el clima organizacional se relacionan cuando el primero muestra una preocupación real por los docentes al motivarlos, animarlos y exhortarlos a mejorar su condición personal y profesional, potenciando de esta manera el trabajo en equipo y la mejora en relaciones interpersonales, a su vez esto repercute en la mejora de sus responsabilidades pedagógicas. Esta investigación enfatiza y corrobora la influencia del liderazgo directivo en la mejora del clima organizacional.

Según Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) en su artículo, Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente, buscan establecer relación entre las tres variables, para ello realizan un estudio descriptivo correlacional. En un contexto altamente competitivo, las instituciones permanentemente elaboran diferentes herramientas, las mismas que son útiles para mejorar el rendimiento laboral de los empleados, con el fin de lograr un estándar rentable de producción y lograr que la empresa se posicione de manera favorable. El enfoque de este estudio fue cuantitativo, con un diseño no experimental. La muestra fue censal, constituida por 35 docentes. El análisis estadístico se realizó mediante la aplicación de técnicas de su mismo orden, de tipo descriptivas y correlacionales. Este artículo contribuyó en el sustento teórico de mi estudio.

Así mismo, Niebla e Ibarra (2017) con su artículo, Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior, afirman que las instituciones educativas esperan que quien asuma el liderazgo de la organización, rompa esquemas de moldes meramente administrativos, que sea

un gestor y tenga influencia interpersonal en los miembros de la comunidad, que sea transformacional y contribuya a la innovación, que promueva un clima laboral que motive que los trabajadores trasciendan sus objetivos personales por los de la institución, de no ser así, podría convertirse en un obstáculo para el progreso educativo. Este estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo de diseño transversal. La investigación se desarrolló en la Escuela Preparatoria Central Nocturna de la zona centro de Sinaloa; una de las unidades organizacionales más emblemáticas de la UAS. Este artículo reforzó el objetivo general de la investigación en estudio, determinar la influencia del liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional de la institución.

Y, por último, Mite (2017), en su investigación, La formación en liderazgo directivo en la calidad del clima organizacional de la unidad educativa fiscal Vicente Rocafuerte zona 8, distrito 3, de la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, tuvo como objetivo establecer la medida en que el clima organizacional es influenciado por el liderazgo directivo. El enfoque de investigación es cualitativa y cuantitativa, el método que emplea es el inductivo-deductivo, el grupo de estudio estuvo conformado por un directivo, personal administrativo, docentes y representantes legales, haciendo un total de 342 personas y la técnica para la obtención de resultados fue la encuesta, El mencionado estudio concluye que, para el manejo de un clima organizacional favorable, se requiere de las capacidades del director como líder de la institución educativa, ya que este liderazgo repercutirá en el nivel de calidad de la enseñanza que se brinda a los estudiantes y en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la organización. Con lo mencionado se dio sustento al nivel correlacional causal del tema en investigación.

En relación a los estudios realizados en el ámbito nacional se hace mención a Sánchez (2019) con su investigación titulada, Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao, que buscó establecer la relación estadística entre la primera variable con sus respectivas dimensiones y la segunda variable. En cuanto a su metodología, es cuantitativa, descriptiva-correlacional y no experimental transeccional; la población muestral estuvo constituida por 72 profesores de la institución y se emplearon dos instrumentos para

medir tanto el clima organizacional como el liderazgo directivo. Los resultados demostraron que el 51.39 % de los profesores distinguen un nivel inadecuado en relación al clima organizacional; además, se evidenció que el liderazgo directivo se relaciona de manera significativa y directa con el clima organizacional de la institución ( $p=0,000<0,5$ ;  $r=0,754$ ). Esta investigación permitió concluir que un mejor liderazgo directivo se encuentra relacionado con un mejor clima organizacional y aporta al tema en estudio en cuanto al nivel de la investigación, pues fundamenta el problema planteado.

En Puno, Barrios (2018) en su investigación, Estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública, sostiene que la institución educativa debe generar condiciones para la interacción y concertación entre los miembros que la conforman, en la que su principal función debe estar orientada a contribuir el desarrollo educativo, social y cultural de la región y por ende del país; Barrios, tuvo como objetivo de su investigación establecer el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional; el enfoque de su estudio es cuantitativo, de tipo no experimental o básico. La población de estudio estuvo conformada por 114 docentes del ámbito del distrito en referencia. Finalmente, concluye manifestando que toda comunidad educativa debe brindar a sus miembros espacios adecuados y condiciones, siempre que brinden soporte de calidad educativa a nivel de la institución. La gestión administrativa es una de las funciones desempeñadas por el director de la institución, quien en el marco de un liderazgo directivo transformador y con apoyo de los docentes encaminan la vida institucional, con el único propósito de lograr el fin último de la educación, lograr estándares óptimos de aprendizaje de los estudiantes. Esta investigación ayudó a sustentar teóricamente la hipótesis general del estudio, pues argumenta la influencia significativa del liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución.

Así mismo, Correa (2020) en su investigación, Liderazgo directivo y clima social escolar de la escuela de educación básica Alejandro Campoverde Andrade, Cantón Pasaje, periodo lectivo 2017–2018, en referencia a la variable dependiente de mi estudio, sostiene que los climas escolares perjudiciales en el progreso de la

institución, fomentan gran negatividad, desconfianza, desánimo, poco interés en el trabajo y pérdida de la visión del plantel, hay carencia de liderazgo y autoridad, lo cual es perjudicial en todo el ámbito educativo. El objetivo de este estudio fue investigar el impacto del liderazgo directivo y su repercusión en el clima social escolar, aplicó cuestionarios al profesorado de la institución focalizada cuyos resultados arrojaron que existe una correspondencia significativa entre las variables tratadas, determinando la urgente necesidad de mejorar el liderazgo directivo en la institución, en razón que esto influye notablemente en el clima social escolar. La investigación en estudio es descriptivo explicativo, La población estuvo compuesta por 60 docentes de la Escuela de Educación Básica Alejandro Campoverde del Cantón Pasaje. La muestra ascendió a 30 docentes del nivel de inicial y se utilizó como herramienta fundamental, la encuesta. Este estudio aportó los fundamentos teóricos de la variable dependiente del tema materia de investigación, pues argumenta las consecuencias para la comunidad educativa del no prestar la merecida atención y estudio a la importancia de un buen clima organizacional en toda comunidad, pues este hecho obstaculiza el progreso en las instituciones educativas.

Por otro lado, Medina (2018) en su investigación, Liderazgo en el clima institucional en las instituciones educativas públicas de Cotahuasi, afirma que todo liderazgo necesita de una organización y de los miembros que la conforman (docentes, estudiantes y padres de familia). A su vez, se requiere la disposición de estos miembros para aceptar las orientaciones, guías y pedidos del líder, esto ayudará a determinar la posición del director. Sin seguidores que acompañen al líder, sin docentes ni estudiantes, no habría forma de ejercer liderazgo. El proceso de liderazgo implica la capacidad de tener el poder de influir en un grupo de personas para que estas cambien actitudes, comportamientos y prácticas en un determinado contexto. La investigación tuvo un diseño correlacional, bivariado y transeccional. La población estuvo constituida por 26 profesores de distintas instituciones educativas de Cotahuasi. Como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios con una probada validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una relación positiva y fuerte entre ambas variables ( $r=0,798$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Este estudio aportó la necesidad de investigar acerca del

liderazgo y del tipo de liderazgo que requiere una organización, temas que se desglosaron en el marco teórico de la investigación.

Finalmente, Mory y Fernández (2018) en su investigación sobre el liderazgo pedagógico de los docentes y el clima de aula, expresaron la necesidad urgente que tiene la sociedad actual de contar con líderes educativos eficaces; es decir, comprometidos con situaciones reales de su entorno y con la disposición de cambiar y mejorar la calidad educativa del país, que esté preparado para brindar un ambiente que le permita a los estudiantes aprender a resolver dificultades y a tomar decisiones que se les presente en la vida diaria. Además, consideraron que se necesita auténticos líderes plenamente identificados con la educación. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal-correlacional. La población muestral estuvo conformada por 147 estudiantes de secundaria. Como instrumentos, se utilizaron un cuestionario y una escala de clima de aula. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa, moderada y positiva entre el liderazgo pedagógico y el clima de aula ( $r=0,473$ ;  $p=0,000<0,05$ ). En consecuencia, se dedujo que estas variables no se encuentran aisladas. El presente estudio reafirmó la necesidad de investigar el tipo de liderazgo que se requiere y elegir el liderazgo apropiado que influenciará en la mejora de las condiciones de la institución, buscando el éxito y realizando acciones que garanticen el buen funcionamiento organizacional.

El presente estudio se orienta bajo el paradigma epistemológico positivista, el mismo que según Ramos-Galarza (2019), sustenta la investigación. Este paradigma tiene como finalidad confirmar la hipótesis a través del uso de la herramienta estadística o la cuantificación de la variable. El positivismo afirma que, si bien la realidad es verdadera y absoluta, pero también es medible, y el sesgo del investigador con respecto a ella debe ser controlada, para evitar cualquier filtro de subjetividad en la investigación. Manifiesta también que para que un determinado dato sea aceptado por la ciencia, debe contar con validez y confiabilidad comprobadas.

En el Perú y en todo el mundo, las instituciones educativas cumplen una función trascendental en el desarrollo de los educandos, paralelamente estas

instituciones están expuestas a la influencia de múltiples factores en la ruta hacia el logro de los objetivos institucionales, siendo el objetivo más relevante el brindar un servicio de calidad. En el ámbito educativo, el país aún tiene un largo y difícil camino que recorrer para alcanzar los estándares de aprendizaje que el país demanda para su progreso, esta realidad involucra también la función que cumple el director de la institución, para ello la formación de directores tiene que orientarse al fortalecimiento de una variable sumamente importante, el liderazgo directivo. Rivera (2014) coincide con otros teóricos al afirmar que, para una buena gestión del director, el liderazgo es un factor muy importante. Argumenta que la labor del director, haciendo uso de su liderazgo influye notablemente en el rendimiento académico de los estudiantes. Ontiveros (2015) afirma cuán importante es que el director no sólo debe ser un excelente gestor, sino también debe ser líder en la institución.

En definitiva, se concluye que el líder directivo debe ejercer influencia sobre la comunidad educativa, a esta influencia se denomina liderazgo. Sólo a través del líder se podrá crear y solidificar una determinada cultura organizacional con objetivos, principios y normas propias de la organización. El concepto de liderazgo es dinámico, esta puede ser matizada según los elementos que integran la institución, pero siempre tiene como base la influencia y la meta de lograr objetivos comunes como grupo social y organizacional.

Respecto a las teorías consideradas en el estudio realizado, estas se plantean desde diferentes miradas, y van evolucionando en el transcurso del tiempo. Sin embargo, prima en la presente investigación la influencia del líder directivo en el trabajo de la organización, para el logro de las metas comunes y cómo los líderes directivos inspiran a los trabajadores a lograr conectar esfuerzos orientados a un bien en beneficio de la organización.

A continuación se trataron teorías que se relacionan con el liderazgo directivo como variable independiente de la investigación en estudio; y luego del clima organizacional, como variable dependiente del tema de estudio.

Rodriguez (2017), define el liderazgo directivo como un proceso de desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes en los directivos con el objetivo de mejorar la realidad educativa en la institución, transformando las condiciones de trabajo y las condiciones del servicio que se brinda. También considera al liderazgo como la habilidad con la que cuentan algunos directivos para influenciar en un conjunto de individuos de una determinada organización, con el objetivo de promover ciertas actitudes o comportamientos orientados a alcanzar las metas de la organización. Para ello es importante generar objetivos posibles, pero desafiantes.

De acuerdo a la OEI (2019), al referirse a liderazgo directivo, sostiene que es un cúmulo de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que permite a la persona encargada de la dirección de las instituciones educativas, desarrollar innovaciones, resolver conflictos y ejecutar planes de mejora para la organización desde una visión constructiva más que administrativa.

Por otro lado, Díaz (2019) manifiesta que, en la actualidad, conceptualmente el liderazgo educativo atraviesa una etapa de expansión y conocimiento global, lo cual promueve la investigación al desarrollo de perspectivas, enfoques y métodos para ejercer liderazgo en el entorno educativo. Es necesario contar con la preparación requerida para desempeñarse con eficacia y responder a las necesidades del sistema educativo requiere en el contexto actual.

Fretes (2020) afirma que un líder directivo debe contar con ciertas cualidades particulares que favorecerán su desempeño y mejorarán las condiciones de clima organizacional: tener visión, ser gestor, creativo, comunicar políticas de trabajo y desarrollar las estrategias de transformación e innovación. Estas cualidades repercutirán en la organización y progreso de la institución, mejorando la atención y el servicio que brinda.

Se puede concluir, tomando en cuenta estas definiciones, que el liderazgo directivo es una pieza importante de mejora en los centros educativos; sin embargo, la tarea del equipo directivo será más productiva si se concentran en equilibrar la

eficiencia y la eficacia del trabajo de los miembros de la organización, solo así se potenciará un clima relacional que sea causa y efecto evidente de una cultura institucional bajo las premisas de participación, colaboración, cooperación, esfuerzo y aprendizaje continuo, de modo que repercuta positivamente en las personas, en la comunidad y en la sociedad en general.

En relación a la variable independiente denominada liderazgo directivo, se trataron cuatro dimensiones, cada una de ellas compuesta por cuatro indicadores: permeabilidad en el proceso decisorio, desarrollo del sistema de comunicación, evolución de las relaciones interpersonales y ejecución del sistema de recompensas y castigos.

Como primera dimensión se tiene el liderazgo autoritario coercitivo, frente a ello Zuluaga (2019) sostiene que, este tipo de líder pone mucha atención en el rendimiento laboral y no en las personas, quienes son catalogadas como perezosas, irresponsables y poco dignas de confianza. La planificación, organización, control y toma de decisiones la realiza el líder con una mínima participación de otros miembros de la organización, basa su liderazgo en la coerción, el poder y la manipulación. Los trabajadores no se involucran plenamente y se sienten poco responsables de su rendimiento, en la mayoría de las situaciones, es el menos eficaz, las decisiones radicales y verticales del líder, destruye nuevas ideas, humilla y debilita el sentido de responsabilidad de los miembros de la organización.

Así mismo, la segunda dimensión liderazgo autoritario benevolente está compuesta también por los mismos cuatro indicadores. En esta dimensión, se define este tipo de liderazgo como aquel que brinda confianza condescendiente a los empleados, se les solicita algunas ideas y opiniones, se les permite tomar decisiones dentro de un marco preestablecido, aunque el control sigue centrado en la administración superior.

Viveros (2003, citado por Purizaca y Sánchez, 2018) considera que este líder nunca está satisfecho, siempre encuentra vacíos y errores en el trabajo de sus

subordinados, asume un papel paternalista, se esfuerza en escuchar un poco más a los miembros de la organización y puede premiarlos un poco más para obtener mayores resultados; no obstante, brinda lo que él considera bueno y necesario.

La tercera dimensión denominada liderazgo consultivo que, según Olguín-Meza (2020), promueve que exista suficiente confianza entre la administración y los empleados, de manera que la comunicación sea más fluida. Con este liderazgo se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares y moderadas en bien de la organización. Flores (2012, citado por Purizaca y Sánchez, 2018) define este liderazgo como aquel que permite consultar a los trabajadores, pero las decisiones finales la toman la dirección. Podría hablarse de una moderación gradual de imposiciones.

Y, por último, la cuarta dimensión denominada liderazgo participativo, en esta última dimensión del liderazgo directivo, Olguín-Meza (2020) sostiene que la administración tiene confianza plena con los empleados, las decisiones son compartidas con los integrantes de la organización y la comunicación se da en sentido vertical y horizontal. Los trabajadores se sienten motivados por la valoración de sus progresos y el logro de las metas de la empresa. El proceso de control está distribuido responsablemente y la usan en forma constructiva. Además, Flores (2012, citado por Purizaca y Sánchez, 2018) manifiesta que los directivos confían plenamente en el trabajo de los empleados y esta actitud resulta ser más efectiva en la toma de decisiones y en la productividad de la organización.

Podría considerarse uno de los estilos más apropiados y recomendables en las acciones pedagógicas y administrativas, pues permite ganarse la confianza de los trabajadores. Las metas organizacionales se convierten en metas personales, la comunicación fluye en todos los sentidos. Los miembros de la organización comparten sus logros, experiencias y propuestas para alcanzar sus propios objetivos y objetivos de la empresa. Se considera a todos indispensables para el desarrollo de la organización.

Respecto a las bases teóricas consideradas para la variable dependiente, se menciona a Bustamante-Ubilla et al. (2018), quienes afirman que el clima es el

resultado de la interacción de los individuos con las estructuras de la organización, específicamente la percepción de los empleados acerca de la política de trabajo.

Mejía (2019) sostiene que actualmente, las organizaciones que están enfocadas en mejorar su productividad y calidad de servicio en función del mejoramiento de clima organizacional, se han percatado que el éxito y el progreso tienen relación con un clima organizacional favorable.

El clima laboral influye significativamente en el contexto de la organización, los aspectos internos influyen en el ambiente organizacional. Para Pedraza (2018) el clima organizacional se caracteriza por su multidimensionalidad, pues representa diversos aspectos de la organización como resultado de las interacciones personales que se evidencian con las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores.

Iglesias y Torres (2018) consideran que el clima organizacional, está constituido por un conjunto de características establecidas y permanentes en toda organización: gestión, cambio e innovación. El clima organizacional repercute en el comportamiento y salud emocional de los miembros y en la organización de la empresa, el clima laboral es favorable cuando atiende y satisface las necesidades individuales del personal y eleva su motivación, es desfavorable cuando los miembros se sienten frustrados y postergados.

A continuación, se tratará las dimensiones de la variable dependiente de la investigación, estas dimensiones fueron diseñadas y elaboradas por la psicóloga Palma (2004).

La primera dimensión es la autorrealización, Palma (2004, citado por Castro y Espinoza, 2019) sostienen que es la apreciación que tiene el trabajador en base a las posibilidades de progreso personal y profesional que su centro laboral le brinde.

Calderón (2019) frente a esta dimensión sostiene que son las expectativas que todo ser humano busca alcanzar, tiene relación con el desarrollo y crecimiento

del potencial individual y el logro de satisfacción con uno mismo. En la organización, concretamente se refiere a las apreciaciones individuales que los miembros tienen en relación a las posibilidades que su trabajo le brindan para su desarrollo personal y profesional en el futuro.

Esta primera dimensión consta de dos indicadores: desarrollo personal y desarrollo profesional.

La segunda dimensión trata acerca del involucramiento laboral, que consta también de dos indicadores: identificación con la organización y compromiso con el desarrollo de la organización. Según Calderón (2019) el involucramiento laboral está en relación a la identificación y compromiso con los valores de la organización.

Por otro lado, Castro y Espinoza (2019) consideran importante el compromiso de los empleados con el progreso y desarrollo de la organización. Para lograr esto, se requiere identificación de los trabajadores con los valores y objetivos de la institución, ello se logrará escuchándolos y haciéndolos partícipes activos en la mejora del ambiente laboral.

Así mismo en referencia a la tercera dimensión, supervisión, la cual considera dos indicadores: relación de apoyo y orientación para las tareas. Castro y Espinoza (2019) sostienen que son las apreciaciones de los directivos o jefes acerca de la funcionalidad de las diferentes encargaturas o puestos de trabajo dentro de la actividad laboral.

Moscoso (2018) en referencia a la supervisión afirma que es un proceso que consiste en la aplicación de métodos para medir el grado de responsabilidad de las funciones de los empleados en una organización, estos métodos constan de diversos instrumentos y materiales que nos darán a conocer el nivel de funcionalidad del trabajador, tomando en cuenta las condiciones en la que se desenvuelven (equipos, instrumentos, guías, etc.). También se debe tomar en cuenta el nivel de aceptación de los supervisados, esto implica un trabajo previo de sensibilización que los motive a superar los retos y enfrentar dificultades, solo así

podrá generarse un clima laboral favorable.

La cuarta dimensión, comunicación, según Urbina y Monteza (2014, citado por Castro y Espinoza, 2019) se refiere al grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente, objetiva y relacionada al funcionamiento interno de la organización.

La comunicación es un instrumento importante que aporta mucho en la transmisión de información en las organizaciones, permitiendo identificar los requerimientos y logros de la misma. Son tres los indicadores que forman parte de esta dimensión: grado de fluidez y celeridad, grado de claridad y coherencia, y grado de precisión y pertinencia de la información.

Y, por último, la quinta dimensión, condiciones laborales, que para Castro y Espinoza (2019) son el reconocimiento de la organización hacia los trabajadores con la dotación de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus labores.

Es imprescindible que la organización por función brinde las herramientas necesarias en materia logística, económica y psicosocial a los miembros para el cumplimiento efectivo y satisfactorio de su labor encomendada. Esta última dimensión consta de un indicador, elementos como materiales, económicos y/o psicosociales.

Finalmente, concluimos que toda la teoría tratada en la presente investigación, son de suma importancia para determinar la influencia del liderazgo directivo para en la mejora de una buena convivencia y un ambiente laboral óptimo. Ambiente que tendrá repercusión no solo en los empleados (docentes o directivos) si no también en la plana estudiantil quienes son la razón de existencia de la organización y el fin mayor de las todas las mejoras en la institución educativa.

### III. METODOLOGÍA

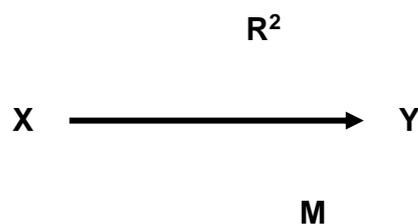
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Respecto al enfoque, este trabajo es cuantitativo porque a partir de los datos recolectados y el procesamiento estadístico correspondiente, se contrastó las hipótesis planteadas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En cuanto al tipo, la investigación fue aplicada toda vez que, a partir de los contenidos teóricos, promueve cambios y mejoras en la sociedad en función a las problemáticas identificadas (Valderrama, 2013). Con relación al nivel, este estudio fue explicativo, en razón de que no se circunscribe solamente a la descripción de la relación entre dos o más variables, sino que además explica las causas del comportamiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Los métodos utilizados con mayor incidencia fueron el hipotético-deductivo, porque a partir de la identificación de hechos específicos, se determinó el problema para, posteriormente, formular hipótesis, las mismas que fueron comprobadas empíricamente. También se empleó el método estadístico, el cual, a partir de datos cuantitativos, permitió obtener resultados estadísticos de naturaleza inferencial (Valderrama, 2013).

El diseño que corresponde a esta investigación fue de carácter no experimental, transeccional, correlacional causal, dado que las variables pudieron ser observadas, descritas, analizadas para establecer la relación causa-efecto entre ellas al ser medidas en un tiempo único, pero sin ser modificadas durante el proceso (Hernández et al., 2014).

A continuación, el gráfico presentado describe dicho diseño:



Donde:

**M** : Muestra (Docentes de la Institución Educativa).

**X** : Variable independiente (Liderazgo directivo).

**Y**: Variable dependiente (Clima organizacional).

**R<sup>2</sup>**: Relación causa y efecto.

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

**Variable independiente:** Liderazgo directivo

#### **Definición conceptual**

De acuerdo a la OEI (2019), al referirse a liderazgo directivo, sostiene que es un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que permite al personal encargado de la dirección de las instituciones educativas, desarrollar innovaciones, resolver conflictos y ejecutar planes de mejora para la organización desde una visión constructiva más que administrativa.

#### **Definición operacional**

El liderazgo directivo se evaluó con una encuesta online, mediante el programa Google Form; distribuido según Alvarado (2002) en 4 dimensiones: liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo y liderazgo participativo, con 20 ítems de opción múltiple en la escala de Likert (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Usualmente y Siempre).

**Variable dependiente:** Clima organizacional

#### **Definición conceptual**

Iglesias y Torres (2018) consideran que el clima organizacional, está constituido por un conjunto de características establecidas y permanentes en toda organización: gestión, cambio e innovación. El clima organizacional

repercute en el comportamiento y salud emocional de los miembros y en la organización de la empresa, el clima laboral es favorable cuando atiende y satisface las necesidades individuales del personal y eleva su motivación, es desfavorable cuando los miembros se sienten frustrados y postergados.

### **Definición operacional**

El clima organizacional se evaluó con una encuesta online, mediante el programa Google Form; distribuido según Palma (2004) en 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, con 50 ítems de opción múltiple en la escala de Likert (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Usualmente y Siempre).

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

La población es el conjunto general de individuos con características que concuerdan con el objeto de estudio (Hernández et al., 2014). En tal sentido, estuvo compuesta por 30 docentes de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 1**

*Población de estudio de la Institución Educativa Abraham Valdelomar.*

Género	f	%
Femenino	18	60,0
Masculino	12	40,0
Total	30	100,0

La muestra es el subconjunto de individuos sobre el cual se recolectaron los datos, con características representativas con respecto a la población que permitieron definir y delimitar con precisión la causa y efecto de las variables de la investigación (Hernández et al., 2014). En la presente investigación la muestra estuvo compuesta por 26 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto,

Ayacucho, 2021.

**Tabla 2**

*Muestra de estudio de la Institución Educativa Abraham Valdelomar.*

Género	F	%
Femenino	16	61,5
Masculino	10	38,5
Total	26	100,0

El muestreo es el proceso que se usa para la selección de la muestra del total de la población de estudio. En tal sentido, para efectos del presente estudio se recurrió al muestreo no probabilístico de tipo intencional, esto según Arias (2016) es un procedimiento en el cual no se toma en cuenta la probabilidad de selección, sino los criterios que el investigador considera de manera arbitraria. Los criterios de selección, considerados en el presente estudio fueron los siguientes:

#### **Criterios de inclusión**

Docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, del año lectivo 2021.

Docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, del año lectivo 2021.

Docentes que aceptaron participar voluntariamente en la presente investigación.

#### **Criterios de exclusión**

Docentes que no respondieron adecuadamente la encuesta formulada.

Docentes que presentaron dificultades en el manejo del formulario.

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

Para efectos de esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual, en palabras de López-Roldán & Fachelli (2015) es un procedimiento que se emplea para recabar datos de la población de estudio mediante interrogantes o proposiciones.

Así mismo, como instrumento de recolección de datos para esta investigación se consideró el Test, que para Salgado-Lévano (2018), es una medida objetiva y tipificada de determinados comportamientos. En el presente estudio, se utilizó como instrumentos de medida de las variables en cuestión: La Escala de liderazgo directivo de Otoniel Alvarado (2002) y la Escala de clima organizacional de Sonia Palma (2004), ambos adaptados de acuerdo al contexto de la Institución Educativa.

La validez de un instrumento se refiere al nivel de exactitud en la medición del constructo que supone medir (Santos, 2017). En tal sentido, la validación de los instrumentos se ejecutó a través del juicio de tres expertos con grados de doctorado y maestría en el campo educativo:

**Tabla 3**

*Validez de contenido de los instrumentos de medición.*

<b>N°</b>	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Dictamen</b>
1.	Aroni Huamaní, Fredy	Doctor	Aplicable
2.	Yaranga Abregú, Wuill	Magíster	Aplicable
3.	Yaro Ulloa, Raquel Edita	Magíster	Aplicable

La confiabilidad señala la coherencia de las respuestas del mismo sujeto evaluado con el mismo instrumento (Santos, 2017). En tal sentido, en el presente estudio se hizo la aplicación piloto de los instrumentos a una muestra de 52 docentes de varias instituciones educativas de la localidad.

**Tabla 4***Confiabilidad de los instrumentos de medición.*

<b>N°</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
1.	Escala de liderazgo directivo	0,831	20
2.	Escala de clima organizacional	0,964	50

### **3.5. Procedimientos**

La recolección de los datos, se realizó previa autorización de la dirección de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, el instrumento se aplicó a los docentes focalizados, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el Test, el desarrollo de este proceso de recolección de datos se dio de manera virtual mediante la digitalización de los instrumentos en Google Formularios, luego la elaboración de la base de datos en una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel y finalmente, el procesamiento estadístico en el software IBM SPSS, versión 26 a fin de determinar los resultados tanto descriptivos como inferenciales.

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

El análisis de datos obtenidos se hizo a través del software estadístico IBM SPSS, versión 26.

Según Ortiz (2004), la estadística descriptiva se enfoca en la caracterización de los datos, presentándolos de un modo organizado y sintético en función a sus interrelaciones, distribución, jerarquía, etc. Por tanto, para hallar los resultados descriptivos se recurrió en el presente estudio a la construcción de tablas de frecuencia y porcentajes, estableciéndose los niveles de las variables y dimensiones en base a sus respectivos baremos.

La estadística inferencial consiste en la generalización de las conclusiones resultantes de una población expresada en su muestra de

estudio. En ella se contrastan hipótesis en base a criterios estadísticos (Ortiz, 2004). Para ello, tanto los resultados inferenciales como las pruebas de hipótesis se determinaron a través del análisis de Regresión lineal simple, con lo cual se pudo establecer el nivel de influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

### **3.7. Aspectos Éticos**

El estudio de acuerdo con el Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo (2020), se consideraron los siguientes principios: (1) Autonomía: Los encuestados son libres de elegir si participan o no en la investigación y retirarse de ella cuando lo requieran conveniente, se les brindó la información adecuada y pertinente acerca del propósito y la duración del proyecto. (2) Beneficencia: La investigación procuró brindar bienestar a los participantes del estudio. (3) Integridad humana: El ser humano está sobre los intereses de la ciencia. (4) Justicia: Todo participante de la investigación merece un trato digno e igualitario. (5) Probidad: Los resultados de la investigación fueron presentados de manera fidedigna con total honestidad. (6) Respeto de la propiedad intelectual: El investigador evidencia respeto por el trabajo intelectual de otros investigadores, evitando el plagio total o parcial, además se respetó el máximo grado de similitud con otras fuentes de consulta permitido por la institución universitaria. (7) Transparencia: La investigación deberá ser divulgada de tal modo que se pueda verificar la validez de los resultados y sea posible replicar la metodología. Se utilizó la 7ª edición del Manual de la American Psychological Association (APA, 2021) para las citas y referencias bibliográficas.

## IV. RESULTADOS

### Prueba de normalidad

### Hipótesis estadísticas

Hipótesis nula: Las variables no tienen distribución normal.

Hipótesis alterna: Las variables tienen distribución normal.

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo autoritario coercitivo	,906	26	,061
Liderazgo autoritario benevolente	,919	26	,052
Liderazgo consultivo	,911	26	,078
Liderazgo participativo	,930	26	,080
Liderazgo directivo	,952	26	,262
Autorrealización	,912	26	,060
Involucramiento laboral	,912	26	,070
Supervisión	,953	26	,274
Comunicación	,961	26	,415
Condiciones laborales	,977	26	,813
Clima organizacional	,953	26	,278

### Criterio de decisión

Si  $p < 0,05$  se acepta la Hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  se acepta la Hipótesis alterna.

La tabla 5 muestra el resultado de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, la misma que se utilizó porque la muestra estuvo conformada por un número de participantes menor a 50 ( $n=26$ ); en ese sentido se observa que las variables liderazgo directivo y clima organizacional, así como sus respectivas dimensiones, tienen una distribución normal ( $p > 0,05$ ), por lo cual, según Quispe et al., (2019) fue necesario utilizar la estadística paramétrica para hallar la prueba de hipótesis y el índice de determinación.

## Resultados descriptivos

**Tabla 6**

*Niveles de liderazgo directivo.*

Niveles	f	%
Nivel alto	15	57,7
Nivel medio	11	42,3
Nivel bajo	0	0,0
Total	26	100,0

Según los datos presentados en la tabla 6, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 57,7% (n=15) percibe la presencia de un liderazgo directivo de nivel alto, mientras que los restantes 42,3% (n=11) lo hacen en un nivel medio.

**Tabla 7**

*Niveles de las dimensiones de liderazgo directivo.*

Dimensiones del liderazgo directivo	Niveles	f	%
Liderazgo autoritario coercitivo	Alto	0	0,0
	Medio	24	92,3
	Bajo	2	7,7
Liderazgo autoritario benevolente	Alto	5	19,2
	Medio	21	80,8
	Bajo	0	0,0
Liderazgo consultivo	Alto	26	100,0
	Medio	0	0,0
	Bajo	0	0,0
Liderazgo participativo	Alto	21	80,8
	Medio	5	19,2
	Bajo	0	0,0

Según los datos presentados en la tabla 7, pertenecientes a las cuatro dimensiones del liderazgo directivo, se observa que: en lo que respecta al liderazgo autoritario coercitivo, el 92,3% (n=24) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel medio y el 7,7% (n=2) en un nivel bajo; en cuanto al liderazgo autoritario benevolente, el 80,8% (n=21) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel medio y el 19,2% (n=5) en un nivel alto; sobre el liderazgo consultivo, el 100,0% (n=26) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel alto; y finalmente en lo que concierne al liderazgo participativo, el 80,8% (n=21) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel alto y el 19,2% (n=5) en un nivel medio.

**Tabla 8***Niveles de clima organizacional.*

Niveles	f	%
Nivel bueno	22	84,6
Nivel regular	4	15,4
Nivel malo	0	0,0
Total	26	100,0

De acuerdo con los datos de la tabla 8, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 84,6% (n=22) percibe un buen clima organizacional, mientras que los restantes 15,4% (n=4) perciben un clima organizacional regular.

**Tabla 9***Niveles de las dimensiones de clima organizacional.*

Dimensiones del clima organizacional	Nivel	f	%
Autorrealización	Bueno	20	76,9
	Regular	6	23,1
	Malo	0	0,0
Involucramiento laboral	Bueno	22	84,6
	Regular	4	15,4
	Malo	0	0,0
Supervisión	Bueno	22	84,6
	Regular	4	15,4
	Malo	0	0,0
Comunicación	Bueno	20	76,9
	Regular	6	23,1
	Malo	0	0,0
Condiciones laborales	Bueno	12	46,2
	Regular	13	50,0
	Malo	1	3,8

Según los datos presentados en la tabla 9, pertenecientes a las cinco dimensiones del clima organizacional, se observa que: en lo que respecta a la autorrealización, el 76,9% (n=20) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel bueno y el 23,1% (n=6) en un nivel regular; en cuanto al involucramiento laboral, el 84,6% (n=22) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel bueno y el 15,4% (n=4) en un nivel moderado; sobre la supervisión, el 84,6% (n=22) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel bueno y el 15,4% (n=4) en un nivel regular; en lo concerniente a la comunicación, el 76,9% (n=20) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel bueno y el 23,1% (n=6) en un nivel regular; y finalmente, respecto

a las condiciones laborales, el 50,0% (n=13) de los docentes evaluados lo percibe en un nivel regular, el 46,2% (n=12) en un nivel bueno y el 3,8% (n=1) en un nivel bajo.

**Tabla 10**

*Niveles de liderazgo directivo y clima organizacional.*

		Niveles de clima organizacional			Total	
		Nivel bueno	Nivel regular	Nivel malo		
Niveles de liderazgo directivo	Nivel alto	f	14	1	0	15
		%	53,8	3,8	0,0	57,7
	Nivel medio	f	8	3	0	11
		%	30,8	11,5	0,0	42,3
	Nivel bajo	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	f	22	4	0	26	
	%	84,6	15,4	0,0	100,0	

De acuerdo con los datos de la tabla 10, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 53,8% (n=14) percibe una alta presencia de liderazgo directivo a la misma vez que un buen clima organizacional, el 30,8% (n=8) percibe una presencia mediana de liderazgo directivo al mismo tiempo que un buen clima organizacional, mientras que el 11,5% (n=3) percibe una mediana presencia de liderazgo directivo a la vez que un clima organizacional regular.

**Tabla 11**

*Niveles de liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional.*

		Niveles de clima organizacional			Total	
		Nivel bueno	Nivel regular	Nivel malo		
Niveles de liderazgo autoritario coercitivo	Nivel alto	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
	Nivel medio	f	20	4	0	24
		%	76,9	15,4	0,0	92,3
	Nivel bajo	f	2	0	0	2
		%	7,7	0,0	0,0	7,7
Total	f	22	4	0	26	
	%	84,6	15,4	0,0	100,0	

De acuerdo con los datos de la tabla 11, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 76,9% (n=20) percibe una mediana presencia de liderazgo autoritario coercitivo a la misma vez que un buen clima organizacional, el 15,4% (n=4) percibe una presencia mediana de liderazgo autoritario coercitivo al mismo tiempo que un regular clima organizacional, mientras que el 7,7% (n=2) percibe una baja presencia de liderazgo autoritario coercitivo a la vez que un buen clima organizacional.

**Tabla 12**

*Niveles de liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional.*

			Niveles de clima organizacional			Total
			Nivel bueno	Nivel regular	Nivel malo	
Niveles de liderazgo autoritario benevolente	Nivel alto	f	5	0	0	5
		%	19,2	0,0	0,0	19,2
	Nivel medio	f	17	4	0	21
		%	65,4	15,4	0,0	80,8
	Nivel bajo	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	f	22	4	0	26	
	%	84,6	15,4	0,0	100,0	

De acuerdo con los datos de la tabla 12, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 65,4% (n=17) percibe una mediana presencia de liderazgo autoritario benevolente a la misma vez que un buen clima organizacional, el 19,2% (n=5) percibe una presencia alta de liderazgo autoritario benevolente al mismo tiempo que un buen clima organizacional, mientras que el 15,4% (n=4) percibe una mediana presencia de liderazgo autoritario benevolente a la vez que un clima organizacional regular.

**Tabla 13***Niveles de liderazgo consultivo y clima organizacional.*

		Niveles de clima organizacional			Total	
		Nivel bueno	Nivel regular	Nivel malo		
Niveles de liderazgo consultivo	Nivel alto	f	22	4	0	26
		%	84,6	15,4	0,0	100,0
	Nivel medio	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
	Nivel bajo	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	f	22	4	0	26	
	%	84,6	15,4	0,0	100,0	

De acuerdo con los datos de la tabla 13, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 84,6% (n=22) percibe una alta presencia de liderazgo consultivo a la misma vez que un buen clima organizacional, mientras que el 15,4% (n=4) percibe una alta presencia de liderazgo consultivo a la vez que un clima organizacional regular.

**Tabla 14***Niveles de liderazgo participativo y clima organizacional.*

		Niveles de clima organizacional			Total	
		Nivel bueno	Nivel regular	Nivel malo		
Niveles de liderazgo participativo	Nivel alto	f	19	2	0	21
		%	73,1	7,7	0,0	80,8
	Nivel medio	f	3	2	0	5
		%	11,5	7,7	0,0	19,2
	Nivel bajo	f	0	0	0	0
		%	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	f	22	4	0	26	
	%	84,6	15,4	0,0	100,0	

De acuerdo con los datos de la tabla 14, del 100,0% (n=26) de los docentes evaluados, el 73,1% (n=19) percibe una alta presencia de liderazgo participativo a la misma vez que un buen clima organizacional, el 11,5% (n=3) percibe una presencia mediana de liderazgo participativo al mismo tiempo que un buen clima organizacional, mientras que el 7,7% (n=2) percibe una mediana y alta presencia de liderazgo participativo a la vez que un clima organizacional regular.

## Hipótesis general

Hipótesis nula: El liderazgo directivo no influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

Hipótesis alterna: El liderazgo directivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 15**

*Resumen del modelo del liderazgo directivo y clima organizacional.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,613	,376	,350	21,916

**Tabla 16**

*Análisis de varianza del liderazgo directivo y clima organizacional.*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6943,519	1	6943,519	14,456	,001
	Residuo	11527,596	24	480,317		
	Total	18471,115	25			

### Criterio de decisión

Si  $p < 0,05$  se acepta la Hipótesis alterna.

Si  $p > 0,05$  se acepta la Hipótesis nula.

Según la tabla 16, el p-valor de la influencia del liderazgo directivo sobre el clima organizacional es inferior al nivel de significancia ( $p = 0,001 < 0,05$ ), por lo cual, según Bologna (2011), es prueba suficiente para aceptar la hipótesis alterna, la misma que plantea que el liderazgo directivo influye significativamente en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Además, la tabla 15 muestra que el índice de determinación de la variable independiente sobre la variable dependiente es de 0,376, lo cual significa que el liderazgo directivo influye en un 37,6% a explicar el clima organizacional.

## Hipótesis específica 1

Hipótesis nula: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo no influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

Hipótesis alterna: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 17**

*Resumen del modelo del liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,256	,065	,026	26,821

**Tabla 18**

*Análisis de varianza del liderazgo autoritario coercitivo y clima organizacional.*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1206,586	1	1206,586	1,677	,208
	Residuo	17264,529	24	719,355		
	Total	18471,115	25			

Según la tabla 18, el p-valor de la influencia del liderazgo autoritario coercitivo sobre el clima organizacional es superior al nivel de significancia ( $p=0,208>0,05$ ), por lo cual, según Bologna (2011), es prueba suficiente para aceptar la hipótesis nula, la misma que plantea que el liderazgo autoritario coercitivo no influye significativamente en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Ello se corrobora porque en la tabla 17 se observa que el índice de determinación de la variable independiente sobre la variable dependiente es de 0,065, lo cual significa que el liderazgo autoritario coercitivo tiene una influencia en un 6,5% a explicar el clima organizacional.

## Hipótesis específica 2

Hipótesis nula: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente no influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

Hipótesis alterna: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 19**

*Resumen del modelo del liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,250	,063	,023	26,861

**Tabla 20**

*Análisis de varianza del liderazgo autoritario benevolente y clima organizacional.*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1155,244	1	1155,244	1,601	,218
	Residuo	17315,872	24	721,495		
	Total	18471,115	25			

Según la tabla 20, el p-valor de la influencia del liderazgo autoritario benevolente sobre el clima organizacional es superior al nivel de significancia ( $p=0,218 > 0,05$ ), por lo cual, según Bologna (2011), es prueba suficiente para aceptar la hipótesis nula, la misma que plantea que el liderazgo autoritario benevolente no influye significativamente en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Además, la tabla 19 muestra que el índice de determinación de la variable independiente sobre la variable dependiente es de 0,063, lo cual significa que el liderazgo autoritario benevolente influye en un 6,3% a explicar el clima organizacional.

### Hipótesis específica 3

Hipótesis nula: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo no influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

Hipótesis alterna: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 21**

*Resumen del modelo del liderazgo consultivo y clima organizacional.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,710	,504	,483	19,542

**Tabla 22**

*Análisis de varianza del liderazgo consultivo y clima organizacional.*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9305,932	1	9305,932	24,369	,000
	Residuo	9165,184	24	381,883		
	Total	18471,115	25			

Según la tabla 22, el p-valor de la influencia del liderazgo consultivo sobre el clima organizacional es inferior al nivel de significancia ( $p=0,000 < 0,05$ ), por lo cual, según Bologna (2011), es prueba suficiente para aceptar la hipótesis alterna, la misma que plantea que el liderazgo consultivo influye significativamente en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Además, la tabla 21 muestra que el índice de determinación de la variable independiente sobre la variable dependiente es de 0,504, lo cual significa que el liderazgo consultivo influye en un 50,4% a explicar el clima organizacional.

#### Hipótesis específica 4

Hipótesis nula: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo no influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

Hipótesis alterna: El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.

**Tabla 23**

*Resumen del modelo del liderazgo participativo y clima organizacional.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,681	,464	,441	20,318

**Tabla 24**

*Análisis de varianza del liderazgo participativo y clima organizacional.*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8563,653	1	8563,653	20,745	,000
	Residuo	9907,463	24	412,811		
	Total	18471,115	25			

Según la tabla 24, el p-valor de la influencia del liderazgo participativo sobre el clima organizacional es inferior al nivel de significancia ( $p=0,000<0,05$ ), por lo cual, según Bologna (2011), es prueba suficiente para aceptar la hipótesis alterna, la misma que plantea que el liderazgo participativo influye significativamente en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Además, la tabla 23 muestra que el índice de determinación de la variable independiente sobre la variable dependiente es de 0,464, lo cual significa que el liderazgo participativo influye en un 46,4% a explicar el clima organizacional.

## V. DISCUSIÓN

Luego de procesar los datos recopilados en la presente investigación y en base a los resultados obtenidos en las tablas 15 y 16, se demostró la hipótesis general, que plantea que el liderazgo directivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021 ( $r^2=0,376$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Esto corrobora lo planteado en la teoría de la presente investigación, acerca de la prioridad que se merece el estudio e investigación de liderazgo directivo y la gran influencia en el desarrollo de un buen clima dentro de la organización, uno de los estudios que concuerda con los resultados obtenidos es el de Ortiz (2018) quien, afirma que el liderazgo del director y el clima organizacional se relacionan cuando el primero muestra una preocupación genuina por los maestros al motivarlos y animarlos, potenciando de esta manera el trabajo en equipo y la mejora en las relaciones interpersonales, lo que a su vez repercute en el compromiso de asumir con entereza sus responsabilidades pedagógicas. Si entendemos y aceptamos que la razón de la existencia de una institución educativa es el servicio que se brinda a los estudiantes, es indispensable promover una organización con un clima favorable para todos sus miembros, toda vez que solo así se garantiza el desarrollo de un buen proceso educativo. Frente a ello, Mite (2017) sostiene también que, para el manejo de un clima organizacional favorable, se requiere de la capacidad de liderazgo del director de la Institución Educativa, ya que este liderazgo repercutirá en la calidad de la enseñanza que se brinda a los estudiantes y en la motivación del personal docente y administrativo de la organización.

En relación a la primera hipótesis específica, que sostiene que el liderazgo directivo, en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo, influye significativamente para la mejora del clima organizacional, se observa en los resultados procesados en las tablas 17 y 18, que no existe influencia de este tipo de liderazgo en la organización ( $r^2=0,065$ ;  $p=0,208>0,05$ ). Estos resultados son alentadores porque evidencian que la organización no está sometida al control autoritario coercitivo de parte de la dirección, lo cual sería desfavorable para el fortalecimiento y desarrollo de la organización en su conjunto. Zuluaga (2019)

manifiesta que con este tipo de liderazgo, la planificación, organización, control y toma de decisiones la realiza el líder con una mínima participación de otros miembros de la organización, basa su liderazgo en la coerción, el poder y la manipulación. Los trabajadores no se involucran plenamente y se sienten poco responsables de su rendimiento, en la mayoría de las situaciones, es el menos eficaz; las decisiones radicales y verticales del líder, destruyen nuevas ideas, humilla y debilita el sentido de responsabilidad de los miembros de la organización. El liderazgo autoritario coercitivo, definitivamente no contribuye al desarrollo de un buen clima laboral ya que sólo a través del desempeño del líder se podrá crear y solidificar una determinada cultura organizacional con metas, valores y normas propias de la organización y por ende esto repercutirá en la calidad y mejora del servicio educativo.

Con respecto a los resultados de la segunda hipótesis, que establece que el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente influye significativamente para la mejora del clima organizacional. En cuanto a esta segunda hipótesis, los resultados evidenciados en las tablas 19 y 20 dan referencia que no existe influencia alguna de la variable independiente sobre la variable dependiente; por lo tanto, esta hipótesis no es viable en la investigación ( $r^2=0,063$ ;  $p=0,218>0,05$ ). En referencia a ello, Viveros (2003, citado por Purizaca y Sánchez, 2018) considera que este tipo de liderazgo directivo siempre encuentra vacíos y errores en el trabajo de sus subordinados, siempre está insatisfecho, asume un papel paternalista, se esfuerza en escuchar un poco más a los miembros de la organización y puede premiarlos un poco más para obtener mayores resultados; no obstante, brinda lo que él considera bueno y necesario, lo cual es perjudicial para el desarrollo de un clima organizacional adecuado, puesto que no permite ni promueve el desarrollo personal ni profesional de los miembros de la organización, manteniéndolos en una actitud pasiva y conformista. Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), en su estudio descriptivo correlacional en el que buscaron establecer la relación entre liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente, manifestaron que en un contexto altamente competitivo como en el que nos encontramos en la actualidad, las organizaciones permanentemente implementan herramientas diversas y necesarias para mejorar el desempeño de su

personal, con el fin de lograr un nivel rentable de productividad y obtener un posicionamiento empresarial favorable. De acuerdo con esta premisa, resulta importante para toda organización medir y conocer su liderazgo, además del clima organizacional, porque así se pueden integrar los comportamientos y aptitudes hacia las metas comunes; puesto que todo lo medible se puede mejorar y demostrar este progreso de manera objetiva, evidenciando la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Este estudio, ratifica la importancia de conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución, pues al saberlo, podemos mejorar lo que se debe y descartar lo que no contribuye.

En cuanto a la tercera hipótesis específica que plantea que el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional, se pudo constatar que existe un alto grado de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente ( $r^2=0,504$ ;  $p=0,000<0,05$ ), lo cual se refleja en las tablas 21 y 22. Para Olguín-Meza (2020) este tipo de liderazgo directivo promueve que exista suficiente confianza entre la administración y los empleados, de manera que la comunicación sea más fluida. Con este liderazgo se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares y moderadas en bien de la organización. Para lograr un entorno educativo eficaz en la institución focalizada, es importante que exista un adecuado clima organizacional, esto se logrará como resultado de las relaciones, interacciones y comportamientos de los miembros de la institución. Sin embargo, se considera que uno de los factores más relevantes para lograr un clima organizacional apropiado y favorable para la comunidad educativa, es el desarrollo de un liderazgo directivo debidamente fortalecido en el desarrollo de sus competencias, como tomar decisiones asertivas, sentido de ética, viabilidad y apertura a nuevas experiencias y situaciones, inteligencia emocional, objetividad e innovación estratégica. En toda organización poseen igual importancia la presencia del liderazgo y la dirección, pues ambas en sano equilibrio dentro de la organización contribuyen al logro de los resultados esperados

En la cuarta hipótesis específica, que establece que el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo influye significativamente para la mejora del

clima organizacional, según los resultados registrados en las tablas 23 y 24, se observa también que hay un importante nivel de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente ( $r^2=0,464$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Estos resultados tienen relación frente a lo que sostiene Olgún-Meza (2020) quien manifiesta que, con este liderazgo se cultiva plena confianza con los empleados, las decisiones son compartidas con todos los miembros de la organización y la comunicación se da en sentido vertical y horizontal. Los trabajadores se sienten motivados por la valoración de sus progresos y el logro de las metas de la empresa. El proceso de control está distribuido responsablemente y la usan en forma constructiva. Estas acciones contribuyen plenamente al desarrollo de un excelente clima organizacional. A la vez se sugiere como el tipo de liderazgo más recomendable y apropiadas para las acciones pedagógicas y administrativas, pues permite ganarse la confianza de los trabajadores. Las metas organizacionales se convierten en metas personales, la comunicación fluye en todos los sentidos. Los miembros de la organización comparten sus logros, experiencias y propuestas para alcanzar sus propios objetivos y objetivos de la institución. Barrios (2018), en su investigación sostiene que la institución educativa debe ser un espacio de interacción y concertación entre los miembros que la conforman, en la que su principal función es la de promover el desarrollo de la educación del país y de la región; Barrios, tuvo como objetivo de su investigación establecer el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional; el enfoque de su estudio es cuantitativo, de tipo no experimental o básico. La población de estudio estuvo conformada por 114 docentes. Concluye su estudio, manifestando que toda comunidad educativa debe brindar a sus miembros condiciones favorables como: liderazgo del director, clima organizacional adecuado, fortalecimiento permanente de capacidades humanas; infraestructura moderna, mobiliario escolar y equipamiento tecnológico de última generación; entre otros servicios, siempre que brinden soporte de calidad educativa a nivel de la institución. La gestión escolar es una función desempeñada por el director de la institución, quien en el marco de un liderazgo directivo transformador y con apoyo de los docentes encamina la vida institucional, con el único propósito de lograr el fin último de la educación, lograr estándares óptimos de aprendizaje de los estudiantes. Esta investigación fortalece la necesidad y decisión de elegir un tipo de liderazgo que contribuya al crecimiento

institucional y no sea un obstáculo para su desarrollo.

## VI. CONCLUSIONES

1. Con la presente investigación se determinó la influencia significativa del liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Estos resultados son un indicador importante que evidencia que el clima laboral de la institución depende mucho del tipo de liderazgo que se ejerza en la misma, debido a que las relaciones interpersonales, estado emocional y condiciones de trabajo coadyuvan en el logro de metas y objetivos organizacionales.
2. El procesamiento y análisis de datos permitió identificar que no existe influencia significativa de la dimensión del liderazgo autoritario coercitivo en el clima organizacional de la institución, siendo este resultado favorable para continuar con el desarrollo y la buena organización en la institución, en razón que, para promover un trabajo articulado y coordinado, se requiere la participación e involucramiento de sus miembros sin ningún tipo de coacción.
3. De los resultados estadísticos se determinó que no existe influencia significativa de la dimensión del liderazgo autoritario benevolente en el clima organizacional en la institución focalizada. De ello se desprende que la organización cuenta con un liderazgo que genera ciertos espacios de diálogo y trabajo en equipo.
4. El procesamiento de datos mediante la regresión lineal simple evidencia notablemente la influencia significativa de la dimensión del liderazgo consultivo en el clima organizacional. Este resultado es alentador al trabajo y organización en la institución, pues hay cierto equilibrio en la toma de decisiones y por ende mejorará el servicio educativo. Esto también reafirma el compromiso vocacional y de servicio del líder directivo actual.
5. Como resultado estadístico, se determinó que la dimensión del liderazgo participativo influye significativamente en el clima organizacional. Este resultado final lleva a la reflexión a la comunidad educativa, a fin de seguir fortaleciendo el trabajo en equipo, lo cual repercutirá en brindar un mejor servicio con calidad educativa.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que los directivos de la Institución Educativa promuevan espacios de coordinación permanente con los miembros de su organización para fortalecer el trabajo en equipo y brindar a los estudiantes un servicio de calidad en bienestar de la población general del distrito de Carmen Alto, en la región de Ayacucho.
2. Se recomienda a la plana directiva elaborar planes de mejora institucional en la que los miembros integrantes de la institución tengan la opción de opinar y sugerir estrategias en favor del desarrollo y mejoramiento del servicio educativo que brinda la institución.
3. Se recomienda al líder directivo, organizar talleres y capacitaciones dirigidos al personal docente y administrativo, para contribuir al desarrollo de habilidades interpersonales, capacidades sociales y de gestión, con el objetivo de que cada uno de los trabajadores estén en la capacidad de liderar los diferentes equipos o comisiones de trabajo.
4. Se sugiere a la plana directiva y jerárquica fortalecer el desarrollo del liderazgo consultivo y participativo en la institución educativa, mediante el apoyo de diversos talleres y espacios dirigidos por coaching profesionales, ya que estos talleres fortalecerán el desarrollo de un buen clima organizacional, lo cual repercutirá en el aspecto pedagógico y académico de los miembros de la institución.
5. Se recomienda a los directivos emplear, en el proceso de administración y gestión de la Institución Educativa, estilos de liderazgo que incentiven el trabajo articulado, cooperativo y colegiado, haciendo uso de una comunicación más horizontal y empática, esto permitirá el logro de metas y objetivos comunes entre los miembros de la organización.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2002). *Gestión educativa. Instrumentos*. Editorial Udegraf.
- American Psychological Association. (2021). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (O. Remolina, Trad.; 4.<sup>a</sup> ed.). El Manual Moderno.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.<sup>a</sup> ed.). Ediciones El Pasillo 2011.
- Barrios, Á. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica—Puno* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Archivo digital. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7908/Angel\\_Eleuterio\\_Barrios\\_Gallegos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7908/Angel_Eleuterio_Barrios_Gallegos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bologna, E. (2011). *Estadística para psicología y educación* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Brujas.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo, M., Tello-Sánchez, M., & Núñez-Lapo, M. de los Á. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Empresarial*, 12(46), 12-23. Archivo digital. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Calderón, T. (2019). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los empleados de Mi Banco, zona Miraflores Arequipa-2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Archivo digital. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9818/UPcasutl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, C., & Espinoza, M. (2019). *Análisis del clima laboral basado en el modelo CL-SPC en una Empresa de Seguridad y Vigilancia* [Tesis de pregrado,

- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Archivo digital.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL\\_CastroUrdanivi\\_aCassandra\\_EspinozaYerrenMilagros.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL_CastroUrdanivi_aCassandra_EspinozaYerrenMilagros.pdf)
- Correa, S. (2020). *Liderazgo directivo y clima social escolar de la Escuela de Educación Básica Alejandro Campoverde Andrade, cantón Pasaje, periodo lectivo 2017 – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Archivo digital.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11727>
- Díaz, M. (2019). *Investigación en liderazgo educativo en el nivel internacional, notas introductorias*. Universidad Nacional Autónoma de México; Archivo digital.  
[http://132.248.192.241:8080/xmlui/bitstream/handle/IISUE\\_UNAM/520/Diaz\\_MA\\_2019\\_Investigacion\\_en\\_liderazgo\\_educativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://132.248.192.241:8080/xmlui/bitstream/handle/IISUE_UNAM/520/Diaz_MA_2019_Investigacion_en_liderazgo_educativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. Archivo digital.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), Article 1.  
<http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social*

- cuantitativa* (1.<sup>a</sup> ed.). Universitat Autònoma de Barcelona; Archivo digital.  
<http://tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/156/2020/08/A04.02-Roldan-y-Fachelli.-Cap-3.6-Analisis-de-Tablas-de-Contingencia-1.pdf>
- Medina, C. (2018). *Liderazgo en el clima institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Cotahuasi* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Archivo digital.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6768/EDMmevicj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *TECNOCIENCIA*, 12(3), 170-181. Archivo digital.  
<https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191>
- Mite, I. (2017). *La formación en liderazgo directivo en la calidad del clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscal Vicente Rocafuerte Zona 8, distrito 3, de la provincia del Guayas, cantón Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29756>
- Moreno, A., & Urrego, Y. (2021). *Relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000* [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquía]. Archivo digital.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/19025/10/MorenoAna\\_2021\\_RelacionLiderazgoClima.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/19025/10/MorenoAna_2021_RelacionLiderazgoClima.pdf)
- Mory, D., & Fernández, J. (2018). *Relación entre el liderazgo pedagógico de los docentes y el clima de aula en estudiantes de tercer grado de secundaria de la Institución Educativa Manuel Gonzáles Prada del distrito de Huari, 2015*

- [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Archivo digital.  
<http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/579/Tesis%20Completa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Moscoso, J. (2018). *Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa-2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35653/moscoso\\_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35653/moscoso_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Niebla, S., & Ibarra, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE*, 9(17), 42-52. Archivo digital.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560022>
- Olguín-Meza, M. (2020). Liderazgo. *Con-Ciencia*, 7(14), 1-5. Archivo digital.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6101>
- Ontiveros, F. (2015). Liderazgo educativo, percepción de los profesores en una universidad privada. En K. Haro, *Estrategia y Sociedad: Una visión multidisciplinaria*. Editorial Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *Liderazgo directivo: Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura; Archivo digital.  
<https://oei.int/downloads/disk/eyJfcmFpbHMlOmsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDRG9JYTJWNVNTSWZhZVFewY1dGNE9ESjBjbTFxZG0xeU1XaHJZM0ZsY>

mpoMlpYWndhZ1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpY1dsdWJ  
HbHVAVHNNWm1sc1pXNWhiV1U5SW05bGFTMXNhV1JsY21GNloyOHRa  
R2x5WldOMGFYWnZMV1JwWjJsMFiXd3VjR1JtSWpzZ1ptbHNaVzVoYldV  
cVBWVIVSaTA0SnkdlpXa3RiR2xrWlhKaGVtZHZMV1JwY21WamRHbDJie  
TFrYVdkcGRHRnNMbkJrWmdZN0JsUTZfV052Ym5SbGJuUmZkSGx3WIV  
raUZHRndjR3hwWTJGMGFxOXVMM0JrWmdZN0JsUT0iLCJleHAiOiIlyMDI  
xLTEwLTlyVDIyOjAwOjA1LjE0M1oiLCJwdXliOiJibG9iX2tleSJ9fQ===--  
0fbcad2c5a3c101203b12d5b5aeb9196f4111b8a/oei-liderazgo-directivo-  
digital.pdf?content\_type=application%2Fpdf&disposition=inline%3B+filenam  
e%3D%22oei-liderazgo-directivo-  
digital.pdf%22%3B+filename%2A%3DUTF-8%27%27oei-liderazgo-  
directivo-digital.pdf

Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa/Grupo Noriega Editores.

Ortiz, R. (2018). *Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del poder ciudadano «Benjamín Zeledón Rodríguez» ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Archivo digital. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Cartolan E.I.R.L.

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, 15(1), 90-101. Archivo digital. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700989>

- Purizaca, D., & Sánchez, E. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes en las instituciones adventistas de la Asociación Peruana Central Sur, periodo, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Archivo digital.  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1272/Diana\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=5#:~:text=Liderazgo%20autoritario%20benevolente%3A%20es%20un,ocurre%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1272/Diana_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5#:~:text=Liderazgo%20autoritario%20benevolente%3A%20es%20un,ocurre%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n)
- Quispe, A., Calla, K., Yangali, J., Rodríguez, J., & Pumacayo, I. (2019). *Estadística no paramétrica aplicada a la investigación científica con software SPSS, MINITAB Y EXCEL*. Editorial EIDEC.
- Ramos-Galarza, C. (2019). *Fundamentos de la investigación para psicólogos: Primer round*. Editorial Universidad Indoamérica; Archivo digital.  
<http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1005/1/LIBRO%20PRIMER%20ROUND.pdf>
- Reyes, V., Trejo, M., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: Una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. Archivo digital.  
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Rivera, J. (2014). *Palo y zanahoria: La Administración como fuente de efectividad en la escuela* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]. Archivo digital.  
[https://www.younglives.org.uk/sites/www.younglives.org.uk/files/YL-Rivera-Student-Paper\\_Peru%20education\\_0.pdf](https://www.younglives.org.uk/sites/www.younglives.org.uk/files/YL-Rivera-Student-Paper_Peru%20education_0.pdf)

- Rodríguez, C. (2017). *Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa «Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani» Cajamarca, 2016* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16468/Rodriguez\\_CCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16468/Rodriguez_CCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de investigación: Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa* (1.<sup>a</sup> ed.). Fondo Editorial de la Universidad Marcelino Champagnat.
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Archivo digital.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)
- Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Puebla]. Archivo digital.  
<https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. Archivo digital. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Universidad César Vallejo. (2020). *Código de ética en investigación*. Archivo digital.  
<https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/RCUN%2%B00262-2020-UCV-Aprueba-Actualizaci%C3%B3n-del-C%C3%B3digo->

%C3%89tica-en-Investigaci%C3%B3n-1-1.pdf

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica:*

*Cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial San Marcos.

Zuluaga, L. (2019). *El liderazgo en las organizaciones una revisión al estado del*

*arte* [Tesis de especialización, Corporación Universitaria UNITEC]. Archivo

digital. <https://repositorio.unitec.edu.co/handle/20.500.12962/1306>

# ANEXOS

## Anexo 1



### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización	C.M. 0616466
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ABRAHAM VALDELOMAR – CARMEN ALTO, AYACUCHO	
Nombre del Titular o Representante legal	
Nombres y Apellidos: Dr. Fredy Aroni Huamaní	DNI: 29082056

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [X], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021	
Nombre del Programa Académico: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN LA EDUCACIÓN	
Autor: Nombres y Apellidos Yanny Romero Jurado	DNI: 23271353

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Ayacucho, noviembre del 2021

  
  
Dr. Fredy Aroni Huamaní  
DIRECTOR

(\*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “ f ” **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.**

## Anexo 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021

Problema general:	Objetivo general:	Hipótesis general:	VARIABLES				
			Variable 1: Liderazgo directivo				
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
<p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?</p> <p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?</p> <p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?</p>	<p>Determinar la influencia del liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p>	<p>El liderazgo directivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario coercitivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo autoritario benevolente influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p>	<b>Liderazgo autoritario coercitivo</b>	Permeabilidad en el proceso decisorio.	1, 2, 3, 4, 5	Escala ordinal LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Alto (19-25) Medio (12-18) Bajo (5-11)
				Desarrollo del sistema de comunicación.			
				Evolución de las relaciones interpersonales.			
				Ejecución del sistema de recompensas y castigos.			
<b>Liderazgo autoritario benevolente</b>	Permeabilidad en el proceso decisorio.	6, 7, 8, 9, 10	Escala ordinal LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Alto (19-25) Medio (12-18) Bajo (5-11)			
					Desarrollo del sistema de comunicación.		
					Evolución de las relaciones interpersonales.		
					Ejecución del sistema de recompensas y castigos.		
<b>Liderazgo consultivo</b>	Permeabilidad en el proceso decisorio.	11, 12, 13, 14, 15	Escala ordinal	Alto (19-25)			

<p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?</p> <p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021?</p>	<p>Determinar la influencia del liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p>	<p>El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo consultivo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p>El liderazgo directivo en su dimensión de liderazgo participativo influye significativamente para la mejora del clima organizacional en la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p>		<p>Desarrollo del sistema de comunicación.</p> <p>Evolución de las relaciones interpersonales.</p> <p>Ejecución del sistema de recompensas y castigos.</p>		<p>LIKERT</p> <p>Nunca</p> <p>Raramente</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Usualmente</p> <p>Siempre</p>	<p>Medio (12-18)</p> <p>Bajo (5-11)</p>
			<p><b>Liderazgo participativo</b></p>	<p>Permeabilidad en el proceso decisorio.</p> <p>Desarrollo del sistema de comunicación.</p> <p>Evolución de las relaciones interpersonales.</p> <p>Ejecución del sistema de recompensas y castigos.</p>	<p>16, 17, 18, 19, 20</p>	<p>Escala ordinal</p> <p>LIKERT</p> <p>Nunca</p> <p>Raramente</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Usualmente</p> <p>Siempre</p>	<p>Alto (19-25)</p> <p>Medio (12-18)</p> <p>Bajo (5-11)</p>
<b>Variable 2: Clima organizacional</b>							
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			<b>Autorrealización</b>	Desarrollo personal.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,	<p>Escala ordinal</p> <p>LIKERT</p> <p>Nunca</p> <p>Raramente</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Usualmente</p> <p>Siempre</p>	<p>Bueno (38-50)</p> <p>Regular (24-37)</p> <p>Malo (10-23)</p>
				Desarrollo profesional.			
			<b>Involucramiento laboral</b>	Identificación con la organización.	11, 12, 13, 14, 15, 16,	Escala ordinal	Bueno (38-50)

				Compromiso con el desarrollo de la organización.	17, 18, 19, 20	LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Regular (24-37) Malo (10-23)
		<b>Supervisión</b>	Relación de apoyo.	Orientación para las tareas.	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	Escala ordinal LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Bueno (38-50) Regular (24-37) Malo (10-23)
		<b>Comunicación</b>	Grado de fluidez y celeridad.	Grado de precisión y pertinencia de la información.	31, 32, 33, 34, 35, 36, 36, 37, 38, 39, 40	Escala ordinal LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Bueno (38-50) Regular (24-37) Malo (10-23)
			Grado de claridad y coherencia.				
		<b>Condiciones laborales</b>		Elementos como materiales, económicos y/o psicosociales.	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	Escala ordinal LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	Bueno (38-50) Regular (24-37) Malo (10-23)

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p>Porque a partir de los contenidos teóricos, promueve cambios y mejoras en la sociedad en función a las problemáticas identificadas.</p> <p><b>Nivel:</b> Explicativo</p> <p>Porque no se circunscribe solamente a la descripción de la relación entre dos o más variables, sino que además explica las causas del comportamiento del fenómeno de estudio.</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p>Porque a partir de los datos recolectados y el procesamiento estadístico correspondiente, se contrastaron las hipótesis planteadas.</p> <p><b>Métodos:</b> Hipotético-deductivo, porque a partir de la identificación de hechos específicos, se determinó el problema para, posteriormente, formular hipótesis, las mismas que fueron comprobadas empíricamente.</p> <p>Estadístico</p> <p>Porque, a partir de datos cuantitativos, permitió obtener resultados estadísticos de naturaleza inferencial.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, transeccional, correlacional causal</p> <p>Porque las variables pudieron ser observadas, descritas, analizadas para establecer la relación causa-efecto entre ellas al ser medidas en un tiempo único, pero sin ser modificadas durante el proceso.</p>	<p><b>Población:</b> Conjunto general de individuos con características que concuerdan con el objeto de estudio. 30 docentes de la institución educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p><b>Muestra:</b> Subconjunto de individuos sobre el cual se recolectaron los datos, con características representativas con respecto a la población. La muestra estuvo compuesta por 26 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021.</p> <p><b>Muestreo:</b> No probabilístico de tipo intencional, ya que no se toma en cuenta la probabilidad de selección, sino los criterios que el investigador considera de manera arbitraria.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo directivo</b></p> <p><b>Técnica:</b> La encuesta, que es un procedimiento que se emplea para recabar datos de la población de estudio mediante interrogantes o proposiciones.</p> <p><b>Instrumento:</b> El Test, que es una medida objetiva y tipificada de determinados comportamientos. La Escala de liderazgo directivo de Otoniel Alvarado (2002).</p> <p><b>Variable 2: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnica:</b> La encuesta, que es un procedimiento que se emplea para recabar datos de la población de estudio mediante interrogantes o proposiciones.</p> <p><b>Instrumento:</b> El Test, que es una medida objetiva y tipificada de determinados comportamientos. La Escala de clima organizacional de Sonia Palma (2004).</p>	<p><b>Descriptiva:</b> Se recurrió a la construcción de tablas de frecuencia y porcentajes de ambas variables por separado.</p> <p><b>Inferencial:</b> Se hizo el análisis de regresión lineal simple, con lo cual se estableció el nivel de influencia de la variable independiente (liderazgo directivo) sobre la variable dependiente (clima organizacional).</p>

### Anexo 3

**Matriz de operacionalización de la variable 01: Liderazgo directivo**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Liderazgo autoritario coercitivo	Permeabilidad en el proceso decisorio. Desarrollo del sistema de comunicación. Evolución de las relaciones interpersonales. Ejecución del sistema de recompensas y castigos.	1, 2, 3, 4, 4, 5	Escala ordinal  LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	<b>Dimensiones</b> Alto (19-25) Medio (12-18) Bajo (5-11)  <b>General</b> Alto (74-100) Medio (47-73) Bajo (20-46)
Liderazgo autoritario benevolente	Permeabilidad en el proceso decisorio. Desarrollo del sistema de comunicación. Evolución de las relaciones interpersonales. Ejecución del sistema de recompensas y castigos.	6, 7, 8, 9, 10		
Liderazgo consultivo	Permeabilidad en el proceso decisorio. Desarrollo del sistema de comunicación. Evolución de las relaciones interpersonales. Ejecución del sistema de recompensas y castigos.	11, 12, 13, 14, 15		
Liderazgo participativo	Permeabilidad en el proceso decisorio. Desarrollo del sistema de comunicación. Evolución de las relaciones	16, 17, 18, 19, 20		

	interpersonales. Ejecución del sistema de recompensas y castigos.			
--	--	--	--	--

Nota: Adaptado (Alvarado, 2002).

**Matriz de operacionalización de la variable 02: Clima organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Autorrealización	Desarrollo personal. Desarrollo profesional. Perspectiva de progreso.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10	Escala ordinal  LIKERT Nunca Raramente Ocasionalmente Usualmente Siempre	<b>Dimensiones</b> Alto (38-50) Medio (24-37) Bajo (10-23)  <b>General</b> Bueno (184-250) Regular (117-183) Malo (50-116)
Involucramiento laboral	Identificación con la organización. Compromiso con el desarrollo de la organización.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20		
Supervisión	Relación de apoyo. Orientación para las tareas.	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30		
Comunicación	Grado de fluidez y celeridad. Grado de claridad y coherencia. Grado, precisión y pertinencia de la información.	31, 32, 33, 34, 35, 35, 37, 38, 39, 40		
Condiciones laborales	Elementos como materiales, económicos y/o psicosociales.	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50		

Nota: Adaptado (Palma, 2004)

## Anexo 4

### INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

#### ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa correspondiente.

#### Escala auto valorativa

Nunca (N) = 1

Raramente (R) = 2

Ocasionalmente (O) = 3

Usualmente (U) = 4

Siempre (S) = 5

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
<b>V1. Liderazgo directivo</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>U</b>	<b>S</b>
<b>Dimensión 1: Liderazgo autoritario coercitivo</b>					
1. La dirección considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
2. En una situación de indecisión, el director acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
3. Estima como eficaz la comunicación del director con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
4. El director considera que el respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.					
5. La dirección del plantel, para sancionar una actividad desfavorable en la institución, actúa con justicia.					
<b>Dimensión 2: Liderazgo autoritario benevolente</b>					
6. El director permite un cierto nivel de comunicación, solicitando algunas ideas, pero siempre decide lo que él piensa.					
7. El director cree que las ideas, opiniones y actitudes del personal resultan insuficientes para el logro de los objetivos institucionales.					
8. Para comunicarse el director con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
9. El director es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión					
10. Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
<b>Dimensión 3: Liderazgo consultivo</b>					

11. Si tiene que tomar una decisión, el director pide sugerencias a los miembros de la institución.					
12. Durante las actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones entre la dirección y el personal.					
13. La dirección busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14. El director genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
15. Las actitudes favorables y creativas del personal son estimuladas por la dirección a través de reconocimientos.					
<b>Dimensión 4: Liderazgo Participativo</b>					
16. El director busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
17. El director acepta la idea de que los resultados son mejores cuando toma en cuenta la opinión de los demás.					
18. Al delegar funciones a los miembros de la institución, la dirección considera que se están logrando los objetivos trazados.					
19. Las actitudes relevantes del personal son premiadas de parte de la dirección con reconocimiento público.					
20. Se considera desde la dirección que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima organizacional de la institución.					

**Muchas gracias**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Escala de liderazgo directivo.
<b>Autor</b>	Otoniel Alvarado Oyarce.
<b>Año</b>	2002.
<b>Adaptación</b>	Yanny Romero Jurado.
<b>Año</b>	2021.
<b>Número de ítems</b>	20 reactivos.
<b>Administración</b>	Individual o colectiva.
<b>Tiempo</b>	10 minutos aproximadamente.
<b>Puntuación</b>	Escala de Likert: Nunca (1); Raramente (2); Ocasionalmente (3); Usualmente (4); y Siempre (5).
<b>Descripción</b>	<p>El instrumento mide el liderazgo directivo a través de cuatro dimensiones: liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo y liderazgo participativo. El puntaje de la primera dimensión se determina por la suma de los ítems 1 al 5, redactados de manera positiva (3, 4 y 5) y negativa (1 y 2); la segunda dimensión resulta de la sumatoria de los ítems 6 al 10, redactados de manera positiva (6, 7, 8 y 10) y negativa (9); la tercera dimensión se define por la suma de los puntajes de los ítems 11 al 15, todos redactados de manera positiva; finalmente, el puntaje de la cuarta dimensión resulta de la suma de los ítems restantes redactados en forma positiva (17, 18, 19 y 20) con la excepción del ítem 16. De manera que el liderazgo directivo se determina por la suma total de los puntajes obtenidos en los 20 ítems y luego categorizados en tres niveles según sus baremos: 1) Alto; 2) Medio; y 3) Bajo.</p>

## INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa correspondiente.

#### Escala auto valorativa

Nunca (N) = 1

Raramente (R) = 2

Ocasionalmente (O) = 3

Usualmente (U) = 4

Siempre (S) = 5

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
VD. Clima organizacional	N	R	O	U	S
<b>Dimensión 1: Autorrealización</b>					
1. Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2. El director se interesa por el éxito de sus trabajadores.					
3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4. Se valora los altos niveles de desempeño.					
5. Los coordinadores de áreas expresan reconocimientos por los logros.					
6. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
7. Los directivos promueven la capacitación que se necesita.					
8. La organización promueve el desarrollo del personal.					
9. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
10. Se reconocen los logros en el trabajo.					
<b>Dimensión 2: Involucramiento laboral</b>					
11. Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13. Se considera factor clave para el éxito de la organización.					
14. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
15. En la institución se hacen mejor las cosas cada día.					
16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.					

17. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18. Los resultados y/o servicios de la educación pública peruana son motivo de orgullo.					
19. Se involucra con la visión, misión y valores en la organización.					
20. Considera que su trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
<b>Dimensión 3: Monitoreo</b>					
21. El monitor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
24. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25. Se definen claramente las responsabilidades de los cargos laborales.					
26. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo en equipo.					
28. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo individual.					
29. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30. Existe un trato justo en la organización.					
<b>Dimensión 4: Comunicación</b>					
31. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32. En la institución, la información fluye adecuadamente.					
33. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
34. Existen suficientes canales de comunicación.					
35. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
36. En la organización se afrontan y superan los obstáculos.					
37. La organización fomenta y promueve la comunicación.					
38. Los directivos escuchan los planteamientos que se les hacen					
39. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
40. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
<b>Dimensión 5: Condiciones laborales</b>					
41. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42. Los objetivos de trabajo son retadores.					

43. El personal tiene la oportunidad de tomar decisiones en áreas de su responsabilidad.					
44. El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.					
45. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46. Los recursos son administrados correctamente.					
47. Considera atractiva su remuneración en comparación con la de otras organizaciones.					
48. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
49. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
50. Considera que su remuneración está de acuerdo a su desempeño y logros.					

**Muchas gracias**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Escala de clima organizacional.
<b>Autor</b>	Sonia Palma Carrillo.
<b>Año</b>	2004.
<b>Adaptación</b>	Yanny Romero Jurado.
<b>Año</b>	2021.
<b>Número de ítems</b>	50 reactivos.
<b>Administración</b>	Individual o colectiva.
<b>Tiempo</b>	20 minutos aproximadamente.
<b>Puntuación</b>	Escala de Likert: Nunca (1); Raramente (2); Ocasionalmente (3); Usualmente (4); y Siempre (5).
<b>Descripción</b>	El instrumento mide el clima organizacional a través de cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, monitoreo, comunicación y condiciones laborales. El puntaje de la primera dimensión se determina por la suma de los ítems 1 al 10; la segunda dimensión resulta de la sumatoria de los ítems 11 al 20; la tercera dimensión se define por la suma de los puntajes de los ítems 21 al 30; la cuarta dimensión resulta de la suma de los ítems 31 al 40; finalmente, el puntaje de la quinta dimensión resulta de la suma de los ítems restantes. Todos los ítems fueron redactados de manera positiva. De manera que el clima organizacional se determina por la suma total de los puntajes obtenidos en los 50 ítems y luego categorizados en tres niveles según sus baremos: 1) Bueno; 2) Regular; y 3) Malo.