



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Liderazgo directivo en el clima organizacional de una  
institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021**

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

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

López Araujo, Cynthia Sheraldine (ORCID: 0000-0001-6525-4835)

**ASESOR:**

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

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERÚ

2022

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres Alberto y Haydee, a mi hermano Kenneth y a mis abuelos paternos y maternos que me acompañan desde el cielo y guían mi camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por ser mi guía y fortaleza en el caminar de mi vida, brindándome la sabiduría necesaria para poder culminar con éxito esta investigación.

Asimismo, a mis padres, mi hermano, mis amigos y a muchas personas que de una u otra manera me brindaron palabras de aliento y me motivaron a seguir siendo perseverante y no rendirme ante cualquier obstáculo.

De igual manera, a mis maestros por sus orientaciones durante todo el proceso de investigación.

## Índice de contenido

Cátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III.METODOLOGÍA .....	13
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	13
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3. Población y muestra .....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES .....	28
VII. RECOMENDACIONES .....	29
REFERENCIAS .....	30
ANEXOS.....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos	16
Tabla 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo directivo	18
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable liderazgo directivo	18
Tabla 4 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional	19
Tabla 5 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional	19
Tabla 6 Resultados de la prueba de normalidad variables	20
Tabla 7 Prueba de ajuste de los modelos entre las variables	20
Tabla 8 Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio	21
Tabla 9 Prueba de Pseudo R cuadrado	21
Tabla 10 Prueba de estimaciones de parámetros	22

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Esquema del diseño de investigación	14

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021. De tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal, nivel correlacional – causal y método hipotético – deductivo. Además, se aplicó cuestionarios de 48 ítems para ambas variables en una muestra representativa de 82 docentes. Los resultados obtenidos mostraron que la variable liderazgo directivo influye en el clima organizacional, indicando que las acciones ejercidas por los directivos repercuten en el ambiente laboral, es decir, con relación al trato de los docentes, establecimiento de vínculos comunicativos, integración del equipo u otros. Se concluyó en base a los resultados, en la prueba de regresión logística ordinal la influencia significativa de la variable liderazgo directivo en el clima organizacional, asumiendo un p-valor  $< 0.05$  y un chi cuadrado (35,807). Asimismo, el 42,5% (variabilidad) del liderazgo directivo tiene dependencia en el clima organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, clima organizacional, ambiente institucional.

## ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the influence of directive leadership on the organizational climate of a public educational institution in the district of Ate - Vitarte, 2021. Basic type, quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional, correlational level - causal and method hypothetical - deductive. In addition, 48-item questionnaires were applied for both variables in a representative sample of 82 teachers. The results obtained showed that the managerial leadership variable influences the organizational climate, indicating that the actions taken by managers have an impact on the work environment, that is, in relation to the treatment of teachers, establishment of communication links, team integration or others. Based on the results, in the ordinal logistic regression test the significant influence of the managerial leadership variable on the organizational climate was concluded, assuming a p-value  $<0.05$  and a chi square (35.807). Likewise, 42.5% (variability) of executive leadership depends on the organizational climate.

**Keywords:** Executive leadership, organizational climate, institutional

## **I. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, la temática del liderazgo directivo ha ido tomando una creciente relevancia en el clima organizacional en las diferentes instituciones educativas, con el fin de lograr la efectividad del servicio educativo y la mejora de los aprendizajes. Desde el ámbito de la gestión educativa, la persona encargada de ejercer este liderazgo en la institución debe contar con las habilidades y competencias necesarias para promover una coexistencia armoniosa entre todos sus miembros, vale decir, solidificar las relaciones interpersonales para que con ello se pueda lograr el cumplimiento de los fines educativos trazados. Contreras et.al. (2009) señalan que se requiere contar con la presencia de líderes que logren constituirse en auténticos gestores de cambio y transformación social positiva por medio de una adecuada gestión del bienestar laboral.

A nivel internacional, debido a cambios constantes en las reformas y políticas educativas producidas en los diversos países de América Latina y el Caribe se puede revelar en diversos estudios que los líderes directivos enfocan un mayor porcentaje de su tiempo en la gestión de tareas administrativas, financieras e institucionales y no establecen adecuadas interacciones interpersonales en la comunidad educativa, ocasionando deficiencias en la calidad de los procesos educativos y en el cumplimiento de las tareas institucionales, por ello, ante esta situación es imprescindible mejorar este liderazgo en la gestión del directivo para una transformación efectiva del clima organizacional. Al respecto la Unesco (2014) menciona que los países latinoamericanos no tienen una estructuración definida y clara de sus políticas que les permitan delimitar estándares de desempeño que difieran las necesidades formativas para asumir un liderazgo pertinente que contribuya en la mejora del clima en la institución y en el cumplimiento de los propósitos educativos.

Además, de acuerdo con la Unesco (2020) el liderazgo en la escuela es la guía de maestros por la cual los lleva a una gran responsabilidad de mejorar y efectuar su enseñanza, la implementación de las tareas de gestión, a la participación en los comités para mejorar el papel educativo. Además, sostiene que los maestros trabajan tanto de manera individual y colectiva para encontrar

soluciones y crear nuevos entornos de aprendizaje. El liderazgo debe ser compartido e influenciado desde el directivo hasta el profesorado, por la cual generen el compromiso y la motivación en el sistema estudiantil.

Maya et al. (2019) mencionan que uno de los factores necesarios que hace posible brindar una educación de alta calidad, se encuentra en el liderazgo directivo, mediante la permanente gestión participativa, efectiva, positiva y democrática, que está presente en la enseñanza y en los planes de trabajo protagonizados. Si esta gestión se ve reflejada en una institución educativa sin considerar que sea pública o privada, entonces la labor desempeñada por la dirección será de calidad; en cambio, cuando el director no utiliza estilos de liderazgo, ello conllevará a tener una educación deteriorada. Por lo tanto, debe existir la firme convicción y el compromiso de brindar una gestión educativa de calidad.

A nivel nacional, el Ministerio de Educación (Minedu) refiere que el éxito de las organizaciones no se enfoca solo en estrategias para dirigir el alcance de objetivos, sino también en la capacidad de contar con un recurso humano calificado y esencial. Además, cuando se desarrolla una percepción generalizada de que un entorno de trabajo es insuficiente, esto indudablemente influye en la percepción de los trabajadores afectando su desempeño, revelando un comportamiento inesperado, actuando con apatía y con total desmotivación frente a su labor (Minedu, 2021).

Según el Ministerio de Salud (Minsa) menciona que el estudio del clima organizacional permite conocer la manera sistemática acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo por la cual las propiedades que definen el clima son puntos esenciales que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros. Por consiguiente, muchas organizaciones reconocen que el factor humano es un activo muy importante, pero el mismo recurso humano experimenta cambios en su entorno laboral afectando el grado de compromiso y sentido de pertenencia hacia los otros individuos pertenecientes a la institución, esto puede ser debido al tipo de estilo de administración directiva, políticas, planes de diligencias, ejecución de actividades, entre otros (Minsa, 2018).

Hay diversas instituciones educativas tanto privadas como públicas que cuentan con la presencia de directivos que carecen de una adecuada capacidad de liderazgo para la gestión del clima organizacional, lo cual, perjudica la eficacia del trabajo institucional. Además, se evidencian ciertas discrepancias en la comunidad educativa, desempeño deficiente del personal y el incumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, desde el marco normativo de la Ley de reforma magisterial, Ley 29944, se ve por conveniente la implementación de un sistema de dirección escolar que oriente desde una mirada más global los lineamientos del buen desempeño directivo en las instituciones privadas y públicas con la finalidad de establecer lineamientos básicos que garanticen un adecuado ejercicio del liderazgo y una gestión eficaz en la administración.

Frente a lo anteriormente mencionado, se debe prestar mucha atención al desempeño que tienen los directivos, puesto que de ello dependerá que los demás agentes educativos como los docentes, padres de familia e incluso los estudiantes estén satisfechos tanto en sus labores de enseñanza (docentes), así como en el aprendizaje que se recibe (estudiantes). El liderazgo por parte de los directivos de cada institución educativa es vital para que el recurso humano (docentes) pueda potenciar mayor motivación en la enseñanza y ejecución académica, para ello el líder debe brindar las condiciones laborales y los recursos necesarios para las mismas.

A nivel local, el problema que se evidencia en la institución educativa, se da en razón de que los directivos ejercen un inadecuado liderazgo con el personal docente, lo cual, impide que puedan expresar sus opiniones en las distintas reuniones, imponiéndoles ideas y decisiones ocasionando malestar y retraso en el trabajo institucional; se ve por otro lado, una comunicación poca fluida entre los docentes y los directivos que lo único que hacen es perjudicar la gestión de los procesos educativos, produciendo con ello una deficiente calidad del servicio brindado a los estudiantes e inadecuadas relaciones interpersonales entre los individuos de la comunidad educativa que dificultan la integración y el trabajo en equipo, generando así un tenso y desfavorable clima organizacional.

Tomando en cuenta lo descrito previamente, se plantea el siguiente problema general: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el clima organizacional

de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021? A partir de ello, se determinan los problemas específicos: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en las dimensiones sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional?

Esta presente investigación se justifica teóricamente en los fundamentos y aportes de expertos teóricos que sustentarán una mejor comprensión del liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional que se realizarán mediante la revisión bibliográfica donde se consultarán libros, revistas de carácter científico, tesis, entre otros materiales académicos. Asimismo, la importancia teórica de las variables liderazgo directivo y clima organizacional, se basa en los alcances que nos está brindando ya que el liderazgo directivo es una variable de vital importancia porque desempeñan un papel donde se desarrollan métodos de enseñanza, la calidad de estos métodos y su impacto en la calidad del aprendizaje de los estudiantes en las escuelas es esencial para garantizar la construcción colectiva de su escuela comunitaria y continuar actuando como guía, al igual que para el clima organizacional.

Además, este estudio tiene una repercusión práctica porque va a contribuir a solucionar determinadas situaciones conflictivas que se vienen propiciando en el entorno institucional debido al inadecuado ejercicio del liderazgo por parte del director, cuando se interrelacionen con su personal docente durante las reuniones u otras actividades programadas, demostrando empatía, comunicación asertiva y cooperación. Finalmente, en el aspecto metodológico, esta investigación ha seguido los pasos del método científico, de tipo básica, enfoque cuantitativo y nivel correlacional causal y para la recepción de la información se empleó instrumentos como cuestionarios que fueron adaptados y validados para la medición de las variables de estudio, donde se determinó la influencia del liderazgo directivo en el clima de la institución.

El objetivo de la presente investigación es: Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021; además presenta los siguientes objetivos específicos: Determinar la influencia del liderazgo directivo en las dimensiones sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional del clima organizacional.

A continuación, se detalla la hipótesis general: El liderazgo directivo influye en el clima organizacional de la institución educativa en mención. Seguidamente, se precisan las hipótesis específicas: El liderazgo directivo influye en las dimensiones sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional del clima organizacional.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En el contexto internacional, en su investigación Ortiz (2018) estableció como propósito hallar la asociación entre clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo. La metodología que emplearon fue un enfoque cuantitativo – descriptivo, para ello, aplicaron encuestas en una muestra seleccionada de 90 docentes. Se concluyó que existe una importante asociación entre las variables mencionadas y que los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y la comunidad educativa son primordiales para propiciar un ambiente favorable que contribuya al desarrollo de un proceso educativo pertinente y al buen funcionamiento de la institución.

Asimismo, Quiroz (2020) sostuvo en su estudio que su finalidad fue encontrar la incidencia que genera el liderazgo directivo en el clima organizacional. De enfoque cuantitativo, descriptivo y de diseño no experimental, considerando como muestra a maestros y discentes. Los resultados evidenciaron que el liderazgo directivo tiene un alto nivel de incidencia significativa en el entorno institucional, resaltando la importancia del fortalecimiento del sentido de pertenencia del maestro, motivación, participación y colaboración en proyectos de mejora de la educación.

También, Contreras y Jiménez (2016) desarrollaron una investigación cuyo propósito fue analizar la incidencia del liderazgo de los directivos y el clima organizacional. Además, emplearon un enfoque cuantitativo – descriptivo y las variables se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) en una muestra representativa de 25 maestros, 4 directivos y 101 discentes. Se concluyó que cuando el liderazgo es pertinente se genera una incidencia positiva en el clima organizacional y que para ello se debe implementar políticas de gestión que ayuden a una mejor optimización del ambiente organizacional.

Otro resultado, Macancela y Paredes (2021) sostienen en su estudio que su finalidad fue hallar la influencia que genera el liderazgo en el desarrollo del clima organizacional. La metodología que utilizaron fue un enfoque cuantitativo - descriptivo, para ello, aplicaron encuestas en una muestra seleccionada de 41 docentes. Se obtuvo como resultado que hay una alta influencia entre las variables estudiadas y que la labor del directivo es primordial para orientar a toda la comunidad, mediante adecuadas habilidades formativas en gestión y liderazgo que fomenten un clima institucional pertinente.

Para finalizar, Morales (2016) hace referencia a una investigación cuyo objetivo fue encontrar la asociación entre las variables de estilo de liderazgo directivo y el entorno organizacional, fue de tipo descriptivo correlacional. Asimismo, se utilizaron encuestas para una muestra elegida de educadoras y directivos. Se evidenció como resultado que el liderazgo ejercido en cada centro educativo tiene una significativa asociación en el ambiente organizacional y que es importante que los directivos fomenten la participación activa del grupo y una cultura de colaboración e integración que permita a los miembros encontrar su potencial en la realización de un trabajo más productivo.

En referencia a las diversas investigaciones realizadas en el contexto nacional respecto a las variables liderazgo directivo y clima organizacional, se tiene a Sanchez (2019) quien efectuó un estudio cuyo propósito principal fue encontrar la relación existente entre dichas variables de estudio, para ello, utilizaron un enfoque cuantitativo - correlacional, siendo de corte transversal. Además, se aplicaron dos encuestas para una muestra de 72 docentes. Los resultados evidenciaron que hay un alta, positiva y directa relación entre las variables y que el liderazgo directivo es un aspecto imprescindible en el fortalecimiento del clima organizacional e importante para una buena solidificación de las relaciones interpersonales.

Del mismo modo, Gordillo (2018) manifiesta en su estudio que su objetivo general fue analizar la incidencia del liderazgo directivo en el clima laboral percibido por los sujetos de la institución, fue de tipo correlacional y se emplearon dos cuestionarios tipo encuesta- Escala de clima laboral CLSPC de Sonia Palma Carrillo y Escala de liderazgo ejecutivo de César Ruiz Alva para una muestra de 36 conformada por docentes, administrativos y personal de servicio. Se halló que

existe una fuerte incidencia entre dichas variables de estudio y que existen otros factores que determinan la percepción ambiental pertinente, tales como: el desarrollo personal, comunicación y óptimas condiciones laborales.

También, encontramos a Vega (2018) sostuvo que su investigación planteó como propósito general hallar la asociación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, para lo cual, emplearon un enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Al mismo tiempo, se administraron cuestionarios que fueron aplicados en una muestra seleccionada de 24 maestros. Concluyeron que predomina una alta y significativa correlación entre las variables mencionadas, detectándose un coeficiente de correlación de Pearson 0,735.

Otro resultado, Carhuavilca (2017) sostiene en su investigación que su propósito fue buscar la asociación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional. Asimismo, emplearon un enfoque cuantitativo – correlacional cuya una muestra representativa fue un total de 80 docentes de distintas áreas. Se evidenció como resultado que existe un nivel de asociación altamente significativo entre dichas variables de estudio y que los docentes son conscientes de la inmensa y compleja responsabilidad del mandato de la directora en el bienestar del entorno institucional.

Finalmente, Aguilar (2019) señaló en su estudio que su finalidad principal fue encontrar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima institucional, para ello, utilizaron un enfoque cuantitativo que fue de tipo correlacional. Además, se emplearon cuestionarios con escala tipo Likert para cada una de las variables en una muestra elegida de 35 profesores. Se halló como resultado que hay una correlación positiva moderada en las variables mencionadas, esto evidenciado por la pertinente gestión llevada a cabo por el directivo y la adecuada relación predominante entre todos los individuos de la comunidad educativa.

En referencia a la primera variable liderazgo directivo, es la acción generada por los directivos al proporcionar a los miembros de una organización educativa la dirección adecuada hacia metas específicas y comunes, es decir, mediante esta manera ejerce cierta influencia directa en el comportamiento y el pensamiento de los demás. Valverde y Ortiz (2021) refieren que el liderazgo

directivo es un estilo en el que el líder asume el papel de guiar a los colaboradores sobre qué hacer y cómo hacerlo en su trabajo diario, por la cual, ejercen su autoridad a través de instrucciones claras, dinámicas y directas, del mismo modo ocurre cuando el profesional en la educación cumple el rol de líder.

Por otra parte, Espinoza et al. (2021) señalan que la capacidad del líder directivo ejerce cierta influencia que predomina en el grupo, la cual, va más allá de los procesos de gestión y está enfocada en la construcción y fortalecimiento de relaciones interpersonales, integración y participación activa del grupo a su cargo para el desarrollo de un ambiente armónico. Del mismo modo, Romero (2020) refiere que los líderes directivos son personas que desarrollan influencia y poder, manejan adecuadas habilidades comunicativas y también respetan la jerarquía de la institución.

Asimismo, Paz y Zamora (2014) citado por Arana y Corona (2017) mencionan que el liderazgo directivo se refiere al patrón típico de comportamiento adoptado en base a habilidades y destrezas, que influyen en las acciones y pensamientos de los demás, mediante una conexión entre el directivo y su personal, con el fin de guiar el logro de las metas institucionales. En relación, Yangali y Torres (2020) exponen que el liderazgo es una influencia que se ejerce en una situación determinada para lograr los objetivos, por la cual, es un proceso continuo guiado por una visión basada en la dirección adecuada del personal, la predisposición para el cambio y la aceptación por parte de los individuos y su entorno.

El líder se caracteriza por ser alguien que inspire confianza y respeto, que tenga dotes de liderazgo y capacidad de influenciar y persuadir para que la gente crea en él, teniendo como rol primordial comunicarse de manera efectiva y pertinente hacia todos los miembros del equipo para que tengan un conocimiento integral de todo lo que deben hacer y cómo deben hacerlo para lograr sus objetivos. Los líderes directivos en educación y en otros campos, deben comprometerse a desarrollar una visión de futuro, en la que el aprendizaje de diferentes estrategias pueda conducir a los cambios necesarios. Por tanto, el líder apoya, ayuda e infunde confianza, cada director pedagógico debe reunir una serie de características personales y habilidades de gestión, para que el objetivo se pueda lograr con la participación activa de la comunidad educativa.

Coincidentemente con lo anterior mencionado, Minedu (2014) refiere que el liderazgo directivo se enfoca en el resultado de la influencia e interacción del líder en su personal a cargo para garantizar el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa, además requiere una serie de habilidades y competencias específicas que se desarrollan a través de acciones que respondan al ejercicio de las funciones y responsabilidades del cargo. Por lo tanto, es de primordial importancia que en la institución educativa se debe ejercer un liderazgo eficiente, en este sentido, los directores están llamados a promover y motivar un mejor desempeño de su personal que conlleve al cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Los líderes deciden el camino de una organización; su labor desempeñada es de suma importancia, además posee habilidades y capacidades de liderazgo, el hecho de que un líder no solo puede saber lo que es correcto, sino también saber lo que es correcto; a la inversa, si sabe lo que es correcto y no lo hace, fracasará porque no es eficaz. En el contexto educativo, es fundamental e imprescindible que se cuente con un líder de estas características para orientar la implementación y el logro de las metas en su propuesta educativa.

En relación a las definiciones señaladas anteriormente, Lussier y Achua (2005) resaltan la teoría del camino y meta de Robert House, quien, sostiene que el líder puede mejorar el desempeño de los empleados siempre que lo garantice y les ayude a lograr los objetivos individuales y organizacionales. Del mismo modo, Valdivia (2017) refiere que dicha teoría establece que la tarea de un líder es influenciar en los sujetos para alcanzar sus metas y que para ello es necesario brindarles la orientación y el apoyo adecuado para asegurar que sus metas se alineen con las metas comunes del grupo u organización.

Esta teoría del camino-meta parte de la creencia de que un buen líder abre el camino para que sus seguidores logren sus metas personales y laborales y se direccionen por un camino menos complejo, reduciendo así distancias y errores. Según House, el desempeño de los subordinados será más efectivo si el líder define claramente la tarea, capacita a los empleados, los ayuda a desempeñarse de manera más eficiente y establece apropiados reconocimientos relacionados con su productividad laboral.

En cuanto a las dimensiones de la variable liderazgo directivo, se da el enfoque en el director que debe fomentar la participación activa de sus miembros y permite sugerencias de cambios a las propuestas, porque un líder escucha, anima y facilita el apoyo y la orientación respectiva a sus miembros en la institución, además está en constante contacto con los docentes y el resto del personal. Ante ello, Paz y Zamora (2014) citado por Arana y Coronado (2017) refieren las siguientes dimensiones: democrático, autocrático, transformacional y estratégico.

El estilo democrático ayuda a generar un mayor compromiso con la institución al enfocarse en los subordinados, involucrándolos en la toma de decisiones, empoderando y utilizando la retroalimentación como medio para dirigir y corregir errores, además, permite las sugerencias para modificar ciertas falencias, es un líder que escucha, estimula y facilita el apoyo a la labor del maestro (Arana y Coronado, 2017). En tanto, Marín et al (2019) mencionan que este estilo se basa en la participación activa de los individuos en el proceso de toma de decisiones y en el establecimiento de sólidas relaciones cordiales, fomentando así la integración y unidad del equipo.

El estilo autocrático, es aquel que es responsable de la toma de decisiones, inicia y dirige la acción, fija sus propias directrices; así como el control de los individuos de una manera dominante. Además, es la única persona con amplia autoridad que puede tomar decisiones claves, que tiene los derechos y tiene control sobre las decisiones y responsabilidades, también se desempeña con compromiso, convicción y obediencia (Arana y Coronado, 2017). De acuerdo, Sánchez y Barraza (2015) en este estilo el líder toma decisiones sin la participación de los individuos, donde los empleados no pueden revisar o consultar antes de las indicaciones estipuladas por el directivo.

El estilo transformacional considera que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar e implementar cambios que impulsarán el crecimiento y conllevarán al éxito y logro de metas institucionales. Es un estilo diseñado para dar a los empleados mucho espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar novedosas soluciones, se caracteriza por tener carisma, inspiración y estimulación intelectual (Arana y Corona, 2017). En tanto, Marín et al. (2019) refieren que se basa en un proceso de gestión en el que la

transformación del entorno es el punto fundamental, siendo posible gracias a las acciones del líder, que inspira y motiva a sus seguidores de la manera correcta. Este tipo de liderazgo se basa en alcanzar determinadas metas y ejecutarlas de la forma esperada por el líder, por la cual pueden crear cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los miembros del grupo.

El estilo estratégico, proporciona la dirección y la orientación necesarias para crear y direccionar una misión y visión compartida en la que las personas pueden alinearse y luego diseñar conjuntamente estrategias para lograr y apoyar las metas de la organización (Arana y Corona, 2017). Dicho de otro modo, es alguien que tiene la capacidad de predecir, visualizar, mantenerse ágil, pensar estratégicamente y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro importante para la organización que se caracteriza por poseer un pensamiento, actitud y evaluación estratégicas.

En relación a la segunda variable clima organizacional, se basa en un conjunto de formas en las que se manifiesta la interacción junto con las cualidades de los miembros de la organización que se desarrollan dentro de la institución, que, dependiendo de su relación y cultura pueden ser de gran contribución a la entidad. Según, Rivera et al. (2016) exponen que el entorno organizacional implica un compromiso profundo del directivo con la mejora del desempeño de la organización a través de una gestión eficaz de las personas que implica promover la convivencia armónica entre los diferentes sectores socioeducativos con el fin de lograr sus metas y objetivos. Del mismo modo, Ojeda (2013) sostiene que el entorno organizacional se basa en las percepciones de los empleados, relacionadas con aspectos como la estructura, las políticas y los procesos humanos que ocurren en las interacciones diarias.

Por otra parte, Iglesias y Torres (2018) mencionan que el clima organizacional se enfoca en los procesos que determinan el comportamiento de los individuos en la organización, también posibilita cambios tanto en las actitudes como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la integran, entre otras cosas a través de percepciones que filtran la realidad y determinan la motivación laboral y el desempeño profesional en la institución perteneciente.

También, Hincapié et al. (2018) exponen que el clima organizacional es un conjunto de relaciones laborales y personales que se desarrollan en cada lugar de trabajo, además involucra evaluar y medir el desempeño, el logro de los objetivos y la calidad de los servicios. En este punto, se pone de manifiesto un ambiente laboral donde se evidencian características particulares del entorno interno, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización.

Asimismo, Cota (2017) expone que el clima organizacional se refiere a las percepciones de los individuos sobre su entorno de trabajo, proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales y comunicación. Del mismo modo, Gómez y Vicario (2008) citado por Vega (2019) refiere que el clima organizacional es el ambiente creado por la interacción social y los procesos comunicativos generados entre las diferentes partes que forman parte de una organización con el fin de lograr y desarrollar efectivamente las metas u objetivos, esto permitirá conocer la satisfacción y eficiencia del trabajo realizado.

El entorno organizacional en las instituciones educativas es fundamental para mejorar las relaciones, el desempeño profesional del personal, incrementar su capacidad para resolver ciertas problemáticas complejas y adecuar sus funciones y el entorno en el que se desenvuelve. Por tanto, para mantener un ambiente de trabajo agradable, es importante que el director fomente la motivación, la comunicación, la pertenencia y el trabajo en equipo con la finalidad de alinear los objetivos de la organización con un servicio educativo de calidad.

En relación a lo señalado, Bernal et al. (2015) expone que la teoría de Likert sobre clima organizacional se basa en el detalle de los efectos significativos del comportamiento de los colaboradores en la organización, debido al comportamiento directivo y condiciones laborales que perciben en su entorno inmediato; además, considera que existe la influencia de ciertos factores como la estructura organizacional, actitudes, habilidades y decisiones que también reflejan los procesos constitutivos del desempeño de la institución y de la eficacia individual para el alcance de metas.

En cuanto a las dimensiones de la variable clima organizacional, refleja la identidad institucional y la calidad de las interacciones personales y organizativas

que debe existir entre directivos y docente, además de alinear los procesos y resultados del centro educativo. Ante ello, Gómez y Vicario (2008) citado por Vega (2019) refieren las siguientes dimensiones el sistema individual, sistema interpersonal, sistema organizacional.

Sistema individual, que se refiere a los elementos del entorno organizacional relacionados con la satisfacción de los empleados en la organización, su reconocimiento, así como la autonomía que tienen para llevar a cabo su trabajo (Vega, 2019). Asimismo, Zilka (2021) refiere que la satisfacción de los empleados es el nivel de conciencia que los empleados han reconocido por parte de la organización, demostrando su motivación para alcanzar los objetivos laborales, gracias a un entorno cómodo y seguro.

Sistema interpersonal, toma en consideración las características del entorno laboral relacionadas con las relaciones sociales entre los miembros de la organización, la amistad, compañerismo, así como la comunicación y la capacidad para trabajar en equipo (Vega, 2019). Del mismo modo, Uribe (2015) hace referencia que las relaciones sociales entre los miembros de la organización, es la medida en que los empleados se sienten en el trabajo con sus compañeros en un clima relacional agradable y que genere el desarrollo de una comunicación efectiva.

Sistema organizacional, es un sistema de partes interconectadas que trabajan juntas, generando una conexión entre las actividades que realiza la organización y el estilo adoptado por la dirección de la organización produce resultados globales que determinan el nivel de exigencia que la organización puede alcanzar (Vega, 2019). Por la cual, Zilka (2021) sostiene que el sistema organizativo incluye consideraciones de gestión, es decir, el nivel de apoyo, consideración y motivación que los empleados reciben de sus superiores.

### **III. METODOLOGÍA**

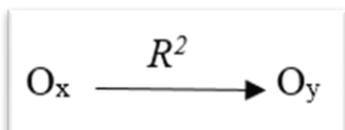
#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

La investigación fue de tipo básica, según Hernández y Mendoza (2018) señalan que por medio de las diversas teorías y enfoques se recabó información y se analizó las variables en estudio, que sirvió para aumentar y desarrollar el conocimiento científico, pero sin aplicarlo en un aspecto práctico. De diseño no

experimental y de corte transversal, sobre esto Baena (2017) señala que es un estudio que no incorpora diseños previos, que las variables investigadas no son controladas, ni manipuladas, se desarrollan en contextos naturales y en un determinado momento. A continuación, se muestra el esquema del diseño:

### Figura 1

*Esquema del diseño de investigación*



Dónde:

Ox: Valor de la variable independiente: Liderazgo directivo

Oy: Valor de la variable dependiente: Clima organizacional

R2: Prueba de regresión logística ordinal

Asimismo, el nivel es correlacional – causal (explicativo), debido a que se pretende establecer el grado de asociación causal de las variables investigadas. Según, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que en este estudio se pretende encontrar la relación existente, la cual, tiene un valor explicativo que se basa en el análisis de las causales y la explicación del porqué ocurre dicho evento en esas condiciones.

Se trabajó desde una perspectiva cuantitativa, sobre esto Muñoz (2015) sostiene que se observa los fenómenos mediante métodos cuantitativos llegando a resultados cuantificados. De la misma manera, el método fue hipotético deductivo, debido a la formulación de las hipótesis en estudio que se tratara de demostrar a partir de las implicaciones de ellas, llegando a una conclusión de afirmación o rechazo (Hernández y Mendoza, 2018).

### 3.2. Variables y operacionalización

En referencia a la variable el liderazgo directivo, Paz y Zamora (2014) citado por Arana y Corona (2017) mencionan que se refiere al patrón típico de comportamiento adoptado en base a habilidades y destrezas que posee un líder, que influyen en las acciones y pensamientos de los demás, mediante una

conexión entre el directivo y su personal con fines comunes, con el fin de guiar el logro de las metas institucionales.

Operacionalmente, la variable liderazgo directivo será medida mediante una escala ordinal, policotómica, mediante un cuestionario con 24 ítems adaptado por Arana y Corona (2017) distribuidos entre sus dimensiones: Autocrático (4 ítems), Transformacional (8 ítems), Democrático (4 ítems) y Estratégico (8 ítems). Se determinaron cuatro niveles: Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre. (Ver Anexo 2: Matriz de operacionalización).

Con respecto a la variable clima organizacional, Gómez y Vicario (2008) citado por Vega (2019) refieren al ambiente creado por la interacción social y especialmente por la comunicación entre las diferentes partes de una entidad con el fin de lograr y desarrollar efectivamente las metas u objetivos, esto permitirá conocer la satisfacción y eficiencia del trabajo realizado.

Operacionalmente, la variable clima organizacional fue medida mediante una escala ordinal, policotómica, mediante un cuestionario con 24 ítems, entre sus dimensiones: Sistema personal (7 ítems), Sistema interpersonal (7 ítems) y Sistema organizacional (10 ítems). Se determinaron cuatro niveles: Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre. (Ver Anexo 2: Matriz de operacionalización).

### **3.3. Población y muestra**

Baena (2017) refiere que la población es una agrupación de la totalidad de sujetos que cumplen con ciertas especificaciones. Para el presente estudio se tuvo una población de 102 docentes de la institución pública del distrito de Ate - Vitarte. Asimismo, se incluyeron a todos los docentes contratados y nombrados ejerciendo y se excluyeron a docentes en reemplazo o con licencia.

Además, la muestra del estudio se obtuvo a partir del empleo de una calculadora y estuvo conformada por 82 docentes. La muestra se entiende como un subconjunto de la totalidad de sujetos que cumplen las características para realizar una investigación (Baena, 2017).

En la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, por conveniencia, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) refieren que en este muestreo el investigador selecciona una parte de los sujetos a los cuales tiene mayor acceso y disponibilidad con el fin de analizar la información recolectada.

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

La técnica que se empleó fue la encuesta, sobre esto Baena (2017) señala que se emplea para la recolección de datos sobre la realidad o fenómeno que se está estudiando en un conjunto representativo.

El instrumento fue cuestionario, sobre ello Hernández y Mendoza (2018) refieren que este cuestionario permite recopilar información mediante preguntas abiertas o cerradas con el fin de obtener datos sobre la realidad estudiada para fines investigativos. (Ver Anexo 3: Instrumentos).

Sobre la validez de los instrumentos, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que esta validez se basa en determinar el grado del instrumento y medir de manera precisa la variable. Dicha validación se realizó mediante un juicio de expertos, en el cual, determinaron su aprobación y aplicación, además señalaron la pertinencia, relevancia y claridad. (Ver Anexo 5: Validez).

**Tabla 1**

*Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos*

N°	Grado académico	Expertos	Resultado
1	Maestro	Peralta Vera, Juan Carlos	Aplicable
2	Doctor	Villafuerte Álvarez, Carlos Alberto	Aplicable
3	Doctor	Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo	Aplicable

Hernández y Mendoza (2018) señalan que la confiabilidad de un instrumento es el grado en el que su aplicación de forma constante y reiterativa al mismo sujeto o conjunto arroja resultados semejantes o equivalentes. Asimismo, se midió mediante el estadístico del Alfa de Cronbach en una muestra piloto de 10 docentes, obteniendo como resultado que los cuestionarios aplicados para la variable liderazgo directivo resultó confiable, obteniendo un 0,867 y para la variable clima organizacional 0,858 resultó confiable. (Ver Anexo 6: Confiabilidad de instrumentos).

### **3.5. Procedimientos**

Una vez establecido el diseño metodológico y haber realizado la validación de los instrumentos, obteniendo un resultado confiable; se realizó las respectivas coordinaciones con las autoridades de la institución para solicitar la autorización que permita recabar información mediante la aplicación de las encuestas al personal docente, a través de formularios electrónicos creados en Google forms, debido a la situación de pandemia (COVID-19), los cuales, fueron enviados a través de WhatsApp y en algunos casos mediante correos electrónicos, almacenándose en la nube para su posterior procesamiento.

Los resultados obtenidos de los 82 docentes que fueron seleccionados como muestra, se descargaron en una base de datos de Excel para su respectivo procesamiento estadístico y análisis mediante un software Spss 25.

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

Para el respectivo procesamiento de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados se empleó el software Spss 25 y se realizaron dos tipos de análisis. El análisis descriptivo, se realizó en base a los resultados de la investigación mediante tablas de frecuencias y porcentajes, acompañados de gráficos de barra. Mientras que, el análisis inferencial para demostrar la prueba de hipótesis, se utilizó la prueba de regresión logística ordinal, dando como resultado la existencia de la influencia entre las variables de estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación se llevó a cabo de conformidad con el código normativo y los principios éticos de la Universidad, como la autonomía, que requiere la participación libre y voluntaria de los participantes, y la evitación de daños a la investigación, ya que los datos recopilados solo se utilizaron con fines de investigación. En relación con las fuentes utilizadas han sido citadas y referenciadas mediante el estilo APA 7. Asimismo, se utilizó el Turnitin para hacer seguimiento al avance y progreso de la investigación y evitar incurrir en plagio.

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivos

**Tabla 2**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo directivo.*

Niveles	f	%
Deficiente	16	19,5
Medianamente eficiente	48	58,5
Eficiente	18	22,0
Total	82	100,0

Como se aprecia, el 22,0% de la unidad de estudio manifiestan que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel eficiente, el 58,5% mencionan que es medianamente eficiente y el 19,5% opinan que es deficiente.

**Tabla 3**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable liderazgo directivo.*

Niveles	D1. Democrático		D2. Autocrático		D3. Transformacional		D4. Estratégico	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	17	20,7	15	18,3	23	28,0	15	18,3
Medianamente eficiente	47	57,3	50	61,0	39	47,6	49	59,8
Eficiente	18	22,0	17	20,7	20	24,4	18	22,0
Total	82	100,0	82	100,0	82	100,0	82	100,0

Como se aprecia, el 22% de la unidad de estudio manifiestan que la dimensión democrática se encuentra en el nivel eficiente, el 57,3% revelan que es medianamente eficiente y el 20,7% opinan que es deficiente. En tanto en la dimensión autocrático, el 20,7% de dicha unidad mencionan que está en el nivel eficiente, el 61% exponen que es medianamente eficiente y el 18,3% dicen que es deficiente. En la dimensión transformacional, el 24,4% mencionan que se encuentra en el nivel eficiente, el 47,6% exponen que es medianamente eficiente y el 28,0% dicen que es deficiente. Finalmente, en la dimensión estratégica, el

18,3% refieren que se encuentra en el nivel eficiente, el 59,8% mencionan que es medianamente eficiente y el 22,0% exponen que es deficiente.

**Tabla 4**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional*

Niveles	f	%
Inadecuado	9	11,0
Medianamente adecuado	51	62,2
Adecuado	22	26,8
Total	82	100,0

Como se aprecia, el 26,8% de la unidad de estudio refieren que el clima organizacional es adecuado, el 62,2% exponen que es medianamente adecuado y el 11,0% opinan que es inadecuado.

**Tabla 5**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional.*

Niveles	D1. Sistema individual		D2. Sistema interpersonal		D3. Sistema organizacional	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	9	11,0	10	12,2	6	7,3
Medianamente adecuado	48	58,5	46	56,1	57	69,5
Adecuado	25	30,5	26	31,7	19	23,2
Total	82	100,0	82	100,0	82	100,0

Como se aprecia, el 30,5% de la unidad de estudio manifiestan que el sistema individual es adecuado, el 58,5% mencionan que es medianamente adecuado y el 11,0% opinan que es inadecuado. En la dimensión sistema interpersonal el 31,7% exponen que es adecuado, el 56,1% refieren que es medianamente adecuado y el 12,2% opinan que es inadecuado. Finalmente, en el sistema organizacional el 23,2% exponen que es adecuado, el 69,5% mencionan que es medianamente adecuado y el 7,3% opinan que es inadecuado.

## Resultados inferenciales

**Tabla 6**

*Resultados de la prueba de normalidad*

Variables	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. LIDERAZGO DIRECTIVO	,296	82	,000
V2. CLIMA ORGANIZACIONAL	,336	82	,000

Como se aprecia, se obtuvo como resultado un nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente significativo de 0,000; por lo cual los datos no se aproximan a una normalidad y no son tratados de forma paramétrica, donde se utilizará la prueba estadística de la regresión logística.

### Prueba de hipótesis

En la investigación para la comprobación se empleó la regresión logística ordinal para determinar la incidencia de las variables estudiadas. En ese sentido, se consideró los supuestos de prueba de ajuste de modelos, bondad de ajuste de modelos, estimadores de parámetro y Pseudo R cuadrado.

### Hipótesis general

H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo influye en el clima organizacional de la institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021.

H<sub>0</sub>: El liderazgo directivo no influye en el clima organizacional de la institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021.

**Tabla 7**

*Prueba de ajuste de los modelos entre las variables*

Variables/dimensiones	Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
El liderazgo directivo y el clima organizacional	Sólo intersección	52,088			
	Final	16,281	35,807	2	,000
El liderazgo directivo y el sistema individual	Sólo intersección	48,692			
	Final	16,053	32,640	2	,000
	Sólo intersección	46,117			

El liderazgo directivo y el sistema interpersonal	Final	16,022	30,095	2	,000
El liderazgo directivo y el sistema organizacional	Sólo intersección	44,953			
	Final	16,838	28,115	2	,000

Como se aprecia, el p-valor de la prueba de ajustes de modelos entre el liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional, evidenció un resultado menor que 0.05. Por tanto, el significado estadístico indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa, con el estadístico Chi-cuadrado de 35,807. Además, el valor más alto del estadístico es de 32,640 entre el liderazgo directivo y el sistema individual. En tanto, se demuestra que las dimensiones del clima organizacional dependen del liderazgo directivo.

**Tabla 8**

*Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio*

Variables/dimensiones		Chi-cuadrado	gl	Sig.
El liderazgo directivo y el clima organizacional	Pearson	2,315	2	,314
	Desviación	1,679	2	,432
El liderazgo directivo y el sistema individual	Pearson	1,416	2	,493
	Desviación	1,219	2	,544
El liderazgo directivo y el sistema interpersonal	Pearson	,693	2	,707
	Desviación	,783	2	,676
El liderazgo directivo y el sistema organizacional	Pearson	7,778	2	,020
	Desviación	4,633	2	,099

Como se aprecia, el p\_valor es mayor a 0,05, lo cual indica que el liderazgo directivo y el clima organizacional se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. De igual manera, el liderazgo directivo en el sistema individual ( $0,49 > 0,05$ ; Chi-cuadrado=1,416), sistema interpersonal ( $0,70 > 0,05$ ; Chi-cuadrado=0,693) y sistema organizacional ( $0,02 > 0,05$ ; Chi-cuadrado=7,778).

**Tabla 9**

*Prueba de Pseudo R cuadrado*

Variables/dimensiones	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
El liderazgo directivo y el clima organizacional	,354	,425	,245

El liderazgo directivo en el sistema individual	,328	,391	,217
El liderazgo directivo en el sistema interpersonal	,307	,362	,194
El liderazgo directivo en el sistema organizacional	,290	,367	,219

De acuerdo con la prueba para el análisis del grado de variabilidad, el valor pseudo-r cuadrado 0.425 indica que la variabilidad de Nagelkerke estima un 42,5% de la influencia del liderazgo directivo asociada con los factores de predicción del clima organizacional. Asimismo, el sistema individual presenta un 39,1%, el sistema interpersonal 36,2% y el sistema organizacional 36,7%.

**Tabla 10**

*Prueba de estimaciones de parámetros*

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.
Umbral	[V2 = 1]	-5,349	,832	41,380	1	,000
	[V2 = 2]	-,962	,527	3,338	1	,068
Ubicación	[V1=1]	-4,987	,954	27,331	1	,000
	[V1=2]	-2,494	,644	15,005	1	,000
	[V1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral	[D1V2 = 1]	-5,035	,813	38,367	1	,000
	[D1V2 = 2]	-,964	,527	3,353	1	,067
Ubicación	[V1=1]	-4,688	,933	25,269	1	,000
	[V1=2]	-2,131	,623	11,697	1	,001
	[V1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral	[D2V2 = 1]	-4,652	,755	38,011	1	,000
	[D2V2 = 2]	-,969	,527	3,379	1	,066
Ubicación	[V1=1]	-4,330	,879	24,249	1	,000
	[V1=2]	-2,042	,618	10,906	1	,001
	[V1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral	[D3V2 = 1]	-5,793	1,139	25,877	1	,000

	[D3V2 = 2]	-,229	,474	,233	1	,630
	[V1=1]	-5,122	1,235	17,190	1	,000
Ubicación	[V1=2]	-1,739	,602	8,345	1	,004
	[V1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.

Según los resultados, muestra la estimación de parámetros del liderazgo directivo en el clima organizacional y se observa que (sig.= 0,05<0,00; Wald= 41,380) es de un nivel bajo. Además, el sistema individual es baja (sig.= 0,05<0,00; Wald= 38,367) es predictor del liderazgo directivo bajo (sig.= 0,05<0,00; Wald= 25,269). En tanto, el sistema interpersonal es baja (sig.= 0,05<0,00; Wald= 38,011) es predictor del liderazgo directivo bajo (sig. = 0,05<0,00; Wald= 24,249). Asimismo, el sistema organizacional es baja (sig.= 0,05<0,00; Wald= 25,877) es predictor del liderazgo directivo medio (sig.= 0,05<0,00; Wald= 17,190).

## V. DISCUSIÓN

Los hallazgos y el análisis de los mismos nos conducen a confirmar lo descrito en la realidad problemática, en otras palabras, una gran parte de los docentes refieren que el liderazgo de los directivos no es ejercido de manera adecuada, lo cual, conlleva a un desfavorable clima institucional. De acuerdo con el objetivo general, en los resultados descriptivos de la variable independiente se observa que el 58,5% de los encuestados exponen que es medianamente eficiente, es decir, manifiestan que los directivos muestran un estilo de liderazgo no óptimo, donde los aspectos democrático, autocrático, transformacional y estratégico no se encuentran totalmente desarrollados en los líderes de dicha organización. Respecto a la variable dependiente se evidencia que el 62,2% de los encuestados refieren que es medianamente adecuado, es decir, el ambiente laboral debido a una deficiente comunicación entre docentes y los directivos ha ido generando una mala calidad en el desarrollo de actividades pedagógicas de los estudiantes, además dificulta la integración y el trabajo en equipo, provocando tensión desfavorable en la organización.

Por otra parte, los resultados estadísticos de la hipótesis general mostraron que la variable liderazgo directivo ejerce incidencia significativa en el clima organizacional, indicando que las acciones ejercidas por los directivos repercuten en el ambiente laboral, en cuanto al trato de los docentes, establecimiento de vínculos comunicativos, integración del equipo u otros. Además, en la prueba de regresión logística se pone de manifiesto la influencia significativa de una variable sobre otra, tales resultados podrían tener un sesgo debido a que la aplicación de las encuestas ha reflejado la percepción de los sujetos sobre el liderazgo directivo en el clima de la organización. Asimismo, la adaptación y contextualización de los instrumentos podrían complementarse o reemplazarse con un instrumento de autoevaluación o indicadores más precisos que conlleven a que los directivos propicien un favorable clima en la institución.

Por consiguiente, luego de haber realizado el análisis de las frecuencias estadísticas, se muestra los datos del ajuste de modelo, en la prueba de Logaritmo de la verosimilitud y la final de chi cuadrado (35,807) la cual el p-valor es menor que 0.05 infiriendo que existe influencia significativa del liderazgo directivo en el clima organizacional.

Frente a lo anteriormente mencionando, estos resultados se asemejan con el trabajo de Ortiz (2018) quien concluyó que existe una importante asociación significativa del liderazgo directivo en el clima de la organización y que los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y la comunidad educativa son primordiales para propiciar un ambiente favorable que contribuya al desarrollo de un proceso educativo pertinente y al buen funcionamiento de la institución. Del mismo modo, se relaciona con el estudio de Contreras y Jiménez (2016) quienes concluyeron que cuando el liderazgo es pertinente se genera una incidencia positiva en el clima organizacional y que para ello se debe implementar adecuadas políticas de gestión que ayuden a una mejor optimización del ambiente organizacional. Finalmente, coincide con la investigación de Quiroz (2020) quien sostiene que el liderazgo directivo tiene un alto nivel de incidencia significativa en el entorno institucional, resaltando la importancia del fortalecimiento del sentido de pertenencia del maestro, motivación, participación y colaboración en proyectos de mejora de la educación.

En relación a estos hallazgos, Espinoza et al. (2021) señalan que la capacidad del líder directivo ejerce cierta influencia que predomina en el grupo, la cual, va más allá de los procesos de gestión y está enfocada en la construcción y fortalecimiento de relaciones interpersonales, integración y participación activa del grupo a su cargo para el desarrollo de un ambiente armónico.

En tanto, los líderes en la educación deben comprometerse a desarrollar una visión para un futuro en el que el aprendizaje de diferentes estrategias puede conducir a los cambios necesarios como características personales y habilidades de gestión para lograr las metas con la participación activa de la comunidad educativa. Por la cual, para mantener un clima laboral agradable es importante que el directivo fomente la motivación, la comunicación, la cohesión y el trabajo en equipo para alinear los objetivos de la organización con un servicio educativo de calidad.

Sobre la primera hipótesis específica, los hallazgos evidenciaron que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema individual, es decir, un grupo de docentes no se muestran tan satisfechos al ejercer sus labores

diarias en la institución; además hay una regular oportunidad por parte del directivo en considerar sus opiniones y participaciones para alguna mejora en el sistema educativo, que resulta desfavorable para propiciar un clima laboral adecuado. Los resultados hallados coinciden con el estudio de Gordillo (2018) quien concluyó que existe una fuerte incidencia de la variable liderazgo directivo en el clima laboral. De igual manera, hay una semejanza con la tesis de Macancela y Paredes (2021) quienes concluyeron que hay una influencia significativa del liderazgo en el clima organizacional y que la labor del directivo es primordial para orientar el desempeño personal de los integrantes de la comunidad en el fomento de un clima institucional pertinente.

En referencia a los hallazgos mencionados, Zilka (2021) refiere que el sistema individual se basa en la satisfacción y realización personal de los empleados en el desarrollo de sus labores, lo cual, propiciará un mejor desempeño de ellos y un servicio más eficiente que conlleve a generar un ambiente laboral adecuado. Por tanto, el sistema individual desarrolla la satisfacción de los integrantes de la institución para mejorar el desarrollo de sus actividades y de esta manera prevalezca el compromiso, puedan mejorar los objetivos laborales y personales en conjunto con el entorno de la institución y brindar un servicio de calidad.

Con respecto a la segunda hipótesis específica los hallazgos evidenciaron que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema interpersonal, es decir, que de manera regular se manifiestan las relaciones sociales y el apoyo entre los compañeros de trabajo, además la baja comunicación entre los mismos genera un ambiente poco apropiado y bajo presión. Los resultados hallados se asemejan con la investigación de Sánchez (2019) quien concluyó que hay un alta, positiva y directa relación del liderazgo en el clima laboral. Del mismo modo, Aguilar (2019) halló como resultado que existe una correlación positiva en las variables anteriormente mencionadas y que la capacidad de liderazgo del directivo es primordial en el establecimiento de relaciones favorables en el entorno laboral.

En referencia a los hallazgos descritos, Uribe (2015) señala que el sistema interpersonal hace referencia al establecimiento de relaciones pertinentes entre los sujetos de una organización, en la medida en que los sujetos se sientan en

el trabajo diario con sus compañeros en un ambiente agradable que genere el desarrollo de una comunicación efectiva. Por tanto, el sistema interpersonal interviene en la mejora de las relaciones entre los sujetos de una organización, como los docentes y directivos, aumentando su comunicación, compañerismo y armonía del clima.

Con respecto a la tercera hipótesis específica, los hallazgos evidenciaron que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema organizacional, es decir, la institución emplea estrategias con una efectividad regular ya que no siempre fomentan compromisos y recompensan a los docentes, lo que dificulta guiar al personal para que estos cumplan con los objetivos institucionales. Además, los docentes consideran que no siempre se sienten respaldados por el centro y que las herramientas o recursos que les brindan no siempre son en los momentos acordados. Los resultados hallados se comparan con el estudio de Morales (2016) quien menciona que el liderazgo tiene una significativa asociación en el entorno organizacional. Asimismo, coinciden con el trabajo de Carhuavilca (2017) quien señala que existe una asociación considerable del liderazgo en el bienestar del ambiente institucional y que este liderazgo del directivo ejerce influencia predominante en toda la comunidad educativa.

En referencia a los hallazgos mencionados, Vega (2019) menciona que el sistema organizacional, es un sistema de partes interconectadas que trabajan juntas, generando una conexión entre las actividades que realiza la organización y el estilo adoptado por el directivo produciendo resultados favorables que conlleven a brindar un servicio eficiente y un ambiente pertinente para todos los involucrados. Finalmente, el sistema organizacional se basa en el desarrollo y gestión de los directivos y las estrategias que utilizan para las mejoras para los integrantes de la organización, sostiene que el sistema organizativo incluye consideraciones de gestión, es decir, el nivel de apoyo, consideración y motivación que los empleados reciben de sus superiores.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Considerando los resultados del objetivo general se concluyó en la prueba de regresión logística ordinal la influencia significativa de la variable liderazgo directivo en el clima organizacional, asumiendo un p-valor  $< 0.05$  y un chi cuadrado (35,807). Asimismo, el 42,5% (variabilidad) del liderazgo directivo tiene dependencia en el clima organizacional.

**Segunda:** Considerando el primer objetivo específico, en los resultados se evidenció que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema individual con un p-valor  $> 0.05$  y chi cuadrado (32,640). Asimismo, el sistema individual depende un 39,1% (variabilidad) del liderazgo directivo.

**Tercera:** Considerando el segundo objetivo específico, en los resultados se evidenció que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema interpersonal con un p-valor  $> 0.05$  y chi cuadrado (30,095). Asimismo, el sistema interpersonal depende un 36,2% (variabilidad) del liderazgo directivo.

**Cuarta:** Considerando el tercer objetivo específico, en los resultados se evidenció que el liderazgo directivo mantiene influencia significativa en el sistema organizacional con un p-valor  $> 0.05$  y chi cuadrado (28,115). Asimismo, el sistema organizacional depende un 36,7% (variabilidad) del liderazgo directivo.

**Quinta:** Finalmente, se concluye que las acciones del liderazgo directivo inciden de manera significativa en el bienestar del clima institucional, en cuanto al trato de los docentes, establecimiento de vínculos comunicativos, integración del equipo u otros.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a la institución realizar capacitaciones para fomentar el liderazgo de los directivos y en base a ello aplicar estrategias efectivas para mejorar las condiciones del ambiente laboral en la institución y brindar un servicio educativo de calidad.

**Segunda:** Se recomienda a los órganos directivos realizar talleres de integración para fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación, trabajo en equipo y el logro de las metas institucionales que contribuyan a un mejor desarrollo de las labores diarias de los docentes y al bienestar organizacional.

**Tercera:** Se recomienda a los docentes promover e incorporar en sus labores cotidianas determinados hábitos que favorezcan la socialización y la comunicación, así como poner en práctica conductas que favorezcan un armónico clima institucional.

**Cuarta:** Se recomienda a directivos y docentes fortalecer los canales de comunicación durante las reuniones, jornadas pedagógicas u otras con la finalidad de compartir ideas e intereses de manera consensuada.

**Quinta:** Se recomienda que en futuras investigaciones se aborde la temática desde un diseño experimental, proponiendo planes de mejora, programas u otros que contribuyan a un mejor tratamiento de la problemática para beneficio de la institución.

## REFERENCIAS

- Arana, L. & Corona, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. UMCH-Institucional*. Recuperado de <https://revistas.umch.edu.pe/EducaUMCH/article/view/33>
- Aguilar, D. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019*. Tesis de maestría en administración educativa. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3Froueq>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. 3era edición Grupo editorial patria. México.
- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. Un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, Vol 31(15), 8–19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Carhuavilca, D. (2017). *Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de Colombia”, 2012*. Tesis de maestría en gestión educativa. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3ms7ZqN>
- Contreras, D. & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca lineamientos básicos para su intervención*. Tesis de grado. Universidad del Rosario. Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3moAvcG>
- Contreras, F. y Barbosa, D. y Juárez, F. y Uribe, A. & Mejía, C. (2009). *Liderazgo, estilos, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo*. Acta Colombiana de Psicología, 12(2),13-26. [fecha de Consulta 13 de enero de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79815640002>

- Cota, J. (2017). *Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. obregón, Sonor.* <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
- Espinoza, E.; Ramírez, V., Vildoso, J. & Berrocal, S. (2021). *El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 -UGEL-04, Comas.* Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://bit.ly/3qblZVI>
- Gordillo, E. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Franklin Roosevelt del distrito de Tiabaya – Arequipa.* Tesis de maestría en Gestión y Administración Educativa. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3Jcs5iw>
- Henderson, E. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy.* Madrid: Gedisa.
- Hernández, S. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Editorial Mc Graw Hill. México:
- Hernández, L.& Ríos, A. (2017). *Validación del cuestionario de frecuencia de aplicación de estrategias de enseñanza para el aprendizaje significativo.* Validation of frequency questionnaire for the application of the teaching strategies for significant learning. Revista Educación y Ciencia. [http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/418/pdf\\_56](http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/418/pdf_56).
- Hincapié, N.; Orellana, E. & Orellana, C. (2018). *Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia.* Organizational climate in the educational institutions of Santa Marta, Colombia. Semestral núm. 9, 2018 Revista Oratores. Colombia. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/328/3281312003/html/>
- Iglesias, A. & Torres, J. (2018). *Un acercamiento al clima organizacional.* Approaching the organizational climate. Revista Cubana. Vol. 34, No. 1

(2018).

<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Luhmann, N. (2003). *La Teoría de Niklas Luhmann*. Centro de Innovación, Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE). Universidad Autónoma del Estado de México.

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo* (2.a ed.). Thomson.

Macancela, D. & Paredes, M. (2021). *El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira*. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 5-24.  
[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/588/662](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/588/662)

Marín, J.; Gómez, G.; Ramos, M. & Campos, M. (2019). *Inclusión, Tecnología y Sociedad: investigación e innovación en educación*. Dukison S.L.  
<https://bit.ly/3J9wZwu>

Maya, E.; Aldana, J. & Argüelles, J. (2019). *Liderazgo Directivo y Educación de calidad*. CIENCIAMATRIA, 5(9), 114 - 129.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>

Ministerio de Educación (2014). *Resolución de secretaria general N° 304 – 2014 – Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima.

Ministerio de Educación (2014) *Resolución Ministerial N° 0547 – 2012 – Marco del Buen Desempeño Docente*. Perú: Lima.

Ministerio de Educación (2021). *Plan de acción del clima organizacional 2021 del programa nacional de infraestructura educativa*. <https://bit.ly/3H5fSu8>

Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Perú: Ministerio de educación

- Ministerio de Salud (2018). *Plan de mejora de cultura y clima organizacional del instituto nacional de salud mental*. <https://bit.ly/3JdLyPF>
- Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana*. Tesis para optar el grado de magister educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press México, S.A. <https://bit.ly/3EkZowa>
- Ojeda, J. (2013). *Clima organizacional en instituciones de educación primaria*. Organizational Climate in Primary Education Institutions. 856-6189. Revista CICAG, Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN:1856-6189. Volumen 11. Edición No 2. Marzo – Agosto 2014. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1480/1443>
- 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 en educación y administración. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y Managua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>
- Pascual, J. y Chinchay, L. (2020). *El liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E. N° 88186 del centro poblado Mongon, Pampas, Pallasca, Ancash. Tesis de Maestría en gestión y acreditación educativa*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. Recuperado de [https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/774/1/018200628E\\_018200827H\\_M\\_2020.pdf](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/774/1/018200628E_018200827H_M_2020.pdf)
- Quiroz, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. Revista Dialnet. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283246>

- Rivera, C.; Cegarra, O., Vergara, H. & Matos, Y. (2016). *Clima organizacional en el contexto educativo*. Revista Digital. Vol. 1, Nº 2– Noviembre - Enero 2016-2017 - pág. 316/339. Venezuela.  
<http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/scientific/v1n2/art19.pdf>
- Romero, C. (2020). *Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto*. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 19(1), 83–103.  
<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Salguero, N. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación*. Boletín virtual.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>
- Sánchez, J. & Barraza, L. (2015). *Percepciones del liderazgo*. Revista Ra Ximhai. vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 161-170. México  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del callao*. Tesis de maestría en gestión de educación. Universidad San Ignacio de la Oyola. Perú. Recuperado de  
<https://bit.ly/3yN2ist>
- Unesco (2020). *Liderazgo educativo*. Recuperado de <https://bit.ly/3FpnSWj>
- Unesco (2020). *Potenciar el liderazgo y la innovación docente para avanzar en la educación*. <https://bit.ly/3sv0t22>
- Unesco (2014). *El liderazgo efectivo escolar. Un estado de arte en base a ocho sistemas escolares de América latina y el Caribe*. Santiago de Chile: UNESCOOREALC.  
<http://www.infoartes.pe/wpcontent/uploads/2015/01/liderazgo-escolar-estado-arte.pdf>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (Editorial)*. Universidad Nacional Autónoma de México.  
<https://bit.ly/3Ej4au3>

- Valdivia, G. (2017). *Liderazgo directivo*. Unife. Pág. 28-41  
[http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/ingenieria/SISTEMICA\\_4/28\\_41.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/ingenieria/SISTEMICA_4/28_41.pdf)
- Valverde, R. & Ortiz, R. (2021). *Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular*. Management leadership, construct measurement model for application in Regular Basic Education. *Revista Andina de Educación* 4(1) (2021) 11-22.  
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/1575/2297>
- Vega, A. (2018). *Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018*. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3pitT1l>
- Vega, C. (2019). *Clima laboral en las instituciones educativas fiscales del distrito 2 Ximena – circuito 1 de la Ciudad De Guayaquil*. *Revista UEES*. Ecuador. <https://bit.ly/3JcrzRC>
- Vigil, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Editorial Xinxii.  
<https://bit.ly/3yXqfNO>
- Yangali, J. & Torres, G. (2020). *Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas*. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 58-75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>
- Zilka, M. (2021) *Clima Organizacional y Síndrome de Burnout del personal de una clínica de hemodiálisis de Chiclayo en tiempos de COVID- 19, 2020*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3sqXIPt>

**ANEXOS**  
**Anexo 1: Matriz de consistencia**

<b>Título:</b> Liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021												
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>									
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1: liderazgo directivo</b>									
¿Cómo influye el liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021?	Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional en una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021	El liderazgo directivo influye en el clima organizacional de la institución educativa del distrito de Ate - Vitarte, 2021	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles y rangos</b>					
			Democrático	Capacidad de escucha	1	Escala Ordinal de tipo Likert	Deficiente [24-40] Medianamente eficiente [41-57] Eficiente [58-72]					
				Participación	2							
				Toma De Decisiones	3							
				Motivación	4							
			Autocrático	Dirección	5 – 6							
				Compromiso	7							
				Obediencia	8							
			<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			Transformacional	Carisma	9 – 10	(1) Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre	[41-57] Eficiente [58-72]
			¿Cómo influye el liderazgo directivo en la dimensión sistema individual de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021??	Determinar la influencia del liderazgo directivo en la dimensión sistema individual de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021	El liderazgo directivo influye en la dimensión sistema individual de la institución educativa del distrito de Ate - Vitarte, 2021				Inspiración	11 – 12		
Estimulación	13 – 14											
Intelectual	15 - 16											
Estratégico	Pensamiento estratégico,	17 - 18										
	Actitud estratégica	19 - 21										
	Evaluación estratégica	22 - 24										
<b>Variable 2: clima organizacional</b>												
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles y rangos</b>					
¿Cómo influye el liderazgo directivo en la dimensión sistema interpersonal de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021??	Determinar la influencia del liderazgo directivo en la dimensión sistema interpersonal de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021	El liderazgo directivo influye en la dimensión sistema interpersonal de la institución educativa del distrito de Ate - Vitarte, 2021	Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores	1 - 4	Escala Ordinal de tipo Likert	Inadecuado [24-40] Medianamente adecuado					
				Autonomía en el trabajo	5 - 7							
¿Cómo influye el liderazgo directivo en la dimensión sistema organizacional de una institución educativa	Determinar la influencia del liderazgo directivo en la dimensión sistema organizacional de una institución educativa	El liderazgo directivo influye en la dimensión sistema organizacional de la institución	Sistema interpersonal	Relaciones sociales	8 – 10							

institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021?	pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021	educativa del distrito de Ate - Vitarte, 2021	Sistema organizacional	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	11 - 14	(1) Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre	[41-57]
				Consideración de directivos	15-17		Adecuado
				Beneficios y recompensas	18-20		
				Motivación y esfuerzo	21-22		
				Liderazgo	23-24		
Nivel – diseño de investigación		Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de investigación: Básica</li> <li>Enfoque: Es de enfoque cuantitativo</li> <li>Diseño: Es no experimental – corte transversal</li> <li>Nivel: Es correlacional – causal (explicativo)</li> <li>Método: Hipotético – deductivo</li> </ul>		<p>-Población: 102 docentes</p> <p>-Tipo de muestreo: No probabilístico - por conveniencia</p> <p>-Tamaño de muestra: 82 docentes</p>		<p><b>Variable 1: Liderazgo directivo</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Paz y Zamora Año: 2014 Lugar: Institución educativa pública Forma de Administración: Individual y/o colectivo.</p> <p><b>Variable 2: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Gómez y Vicario Año: 2008 Lugar: Institución educativa pública Forma de Administración: Individual y/o colectivo.</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b> El análisis descriptivo, se realizó en base a los resultados de la investigación mediante tablas de frecuencias y porcentajes, acompañados de gráficos de barra.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> El análisis inferencial, se utilizó la prueba de regresión logística ordinal, dando como resultado la existencia de la influencia entre las variables de estudio.</p>	

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable del liderazgo directivo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos según dimensiones	Niveles y rangos según variable
Democrático	Capacidad de escucha,	1	Escala ordinal.	Deficiente [4-6] Medianamente eficiente [7-9] Eficiente [10-12]	
	Participación,	2			
	Toma De Decisiones	3			
	Motivación	4			
Autocrático	Dirección	5-6	Nunca (1)	Deficiente [4-6] Medianamente eficiente [7-9] Eficiente [10-12]	Deficiente [24-40] Medianamente eficiente [41-57] Eficiente [58-72]
	Compromiso,	7	A veces (2)		
	Obediencia	8	Casi Siempre (3) Siempre (4)		
Transformacional	Carisma,	9-10		Deficiente [8-13] Medianamente eficiente [14-19] Eficiente [20-24]	
	Inspiración,	11-12			
	Estimulación	13-14			
	Intelectual	15-16			
Estratégico	Pensamiento estratégico,	17-18		Deficiente [8-13] Medianamente eficiente [14-19] Eficiente [20-24]	
	Actitud estratégica	19-21			
	Evaluación estratégica	22-24			

**Tabla 2***Operacionalización de la variable de clima organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos según dimensiones</b>	<b>Niveles y rangos según variable</b>
Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores,	1-4		Inadecuado [7-11]	
	Autonomía en el trabajo	5-7		Medianamente adecuado [12-16] Adecuado [17-21]	
Sistema interpersonal	Relaciones sociales,	8-10	Escala ordinal.	Inadecuado [7-11] Medianamente adecuado [12-16] Adecuado [17-21]	Inadecuado [24-40] Medianamente adecuado [41-57] Adecuado [58-72]
	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	11-14	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)		
Sistema organizacional	Consideración de directivos,	15-17		Inadecuado [10-16] Medianamente adecuado [17-23] Adecuado [24-30]	
	Beneficios y recompensas,	18-20			
	Motivación y esfuerzo,	21-22			
	Liderazgo	23-24			

### Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

#### ENCUESTA

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado profesor (a):

El propósito de este cuestionario es recolectar información sobre el liderazgo directivo ejercido en la institución. La información recogida será de carácter anónimo y utilizada para el procesamiento estadístico. Se le agradece de antemano su tiempo y su gentil participación.

-Lea de manera atenta y cuidadosa cada enunciado propuesto

-Marque con un aspa (x) solo una alternativa

ALTERNATIVA	ESCALA VALORATIVA
Siempre (S)	4
Casi siempre (CS)	3
A veces (AV)	2
Nunca (N)	1

ENCUESTA DE LIDERAZGO DIRECTIVO					
N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			
		N	AV	CS	S
		1	2	3	4
1	Considera que los directivos muestran un comportamiento receptivo y escuchan las opiniones de su personal				
2	Considera que los directivos promueven la participación de todo el personal en las diversas actividades.				
3	Considera que los directivos promueven el consenso para la toma de decisiones.				
4	Considera que los directivos facilitan y apoyan el trabajo diario del personal				
5	Considera que los directivos delegan tareas adicionales sin hacer las consultas respectivas				
6	Considera que los directivos toman decisiones de interés común sin considerar a los demás.				
7	Acepta decisiones del directivo, aunque esté en desacuerdo				
8	Considera que los directivos asumen un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución.				
9	Considera que los directivos muestran cualidades personales de liderazgo que influyen en el clima laboral.				
10	Considera que los directivos muestran convicción en sus creencias, valores e ideales.				
11	Considera que los directivos motivan al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.				
12	Considera que los directivos se muestran optimistas con el logro de los objetivos				
13	Considera que los directivos estimulan en el personal la creatividad, la innovación y el cambio.				

14	Considera que los directivos promueven la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica.				
15	Considera que los directivos se esfuerzan en conocer las necesidades y aspiraciones de su personal.				
16	Considera que los directivos se muestran empáticos con el personal de la institución				
17	Considera que los cambios promovidos por el director en su gestión directiva responden a las necesidades del entorno.				
18	Considera que los directivos promueven acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la institución				
19	Considera que los directivos gestionan la búsqueda de soluciones pertinentes.				
20	Considera que los directivos muestran una actitud positiva ante los retos y desafíos.				
21	Considera que los directivos promueven cambios para fortalecer los equipos de trabajo.				
22	Considera que los directivos delegan responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la institución,				
23	La gestión directiva evalúa periódicamente las estrategias, recursos e instrumentos utilizados para el logro de objetivos institucionales				
24	Considera que el directivo es objetivo al evaluar su desempeño profesional				

## ENCUESTA

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado profesor (a):

El propósito de este cuestionario es recolectar información sobre el clima organizacional. La información recogida será de carácter anónimo y utilizada para el procesamiento estadístico. Se le agradece de antemano su tiempo y su gentil participación.

- Lea de manera atenta y cuidadosa cada enunciado propuesto
- Marque con un aspa (x) solo una alternativa

ALTERNATIVA	ESCALA VALORATIVA
Siempre (S)	4
Casi siempre (CS)	3
A veces (AV)	2
Nunca (N)	1

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			
		N	AV	CS	S
		1	2	3	4
1	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades pedagógicas.				
2	Se siente realizado con su labor desempeñada en la institución				
3	Disfruta realizar sus actividades pedagógicas				
4	Responde adecuadamente cuando tiene exigencias en el trabajo				
5	Se le brinda la oportunidad de elegir libremente cómo hacer sus actividades.				
6	Soluciona los problemas relacionados con sus actividades, de manera constante.				
7	Se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.				
8	Considera que existe un buen ambiente laboral en su institución.				
9	Considera que existe compañerismo en la institución				
10	Considera que existe un ambiente de confianza para platicar sobre cualquier tipo de problema.				
11	Cuando se incorpora un nuevo docente, lo integran al grupo y fomentan la inclusión.				
12	Se siente parte de un equipo de trabajo				
13	Considera que se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.				
14	Considera que la unión e integración entre compañeros propicia un ambiente agradable.				
15	Considera que el trato del directivo hacia el personal es de la manera más humana posible.				
16	Considera que recibe apoyo del director en la realización de sus actividades.				
17	Considera que el directivo trata con indiferencia a su personal				

18	La institución otorga beneficios de manera equitativa hacia todo su personal docente				
19	La institución otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño laboral.				
20	Considera que los directivos emplean estrategias para generar mayores compromisos y recompensar a los docentes				
21	Realiza su mejor esfuerzo en la ejecución de su trabajo pedagógico				
22	Se siente muy comprometido en la realización de su trabajo pedagógico				
23	Considera que el directivo mantiene una actitud abierta para recibir propuestas y sugerencias				
24	Al director se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la institución				

## Anexo 4

### Ficha técnica de los instrumentos

Ficha técnica del instrumento para medir la variable liderazgo directivo

---

<b>Denominación</b>	Cuestionario de liderazgo directivo
<b>Autor</b>	Paz y Zamora
<b>Adaptado por</b>	Cynthia López Araujo
<b>Año</b>	2014
<b>Administración</b>	Individual y/o colectivo
<b>Objetivo</b>	Determinar el liderazgo directivo
<b>Lugar</b>	Institución educativa pública, Ate - Vitarte
<b>Tiempo</b>	50 minutos
<b>Nivel de medición</b>	Escala de Likert

#### Descripción del instrumento:

El cuestionario de liderazgo directivo consta de 24 preguntas para la aplicación del instrumento y abarca las siguientes dimensiones: Autocrático (4 ítems), Transformacional (8 ítems), Democrático (4 ítems) y Estratégico (8 ítems).

---

Ficha técnica del instrumento para medir la variable clima organizacional

---

<b>Denominación</b>	Cuestionario de clima organizacional
<b>Autor</b>	Gómez y Vicario
<b>Adaptado por</b>	Cynthia López Araujo
<b>Año</b>	2008
<b>Administración</b>	Individual y/o colectivo
<b>Objetivo</b>	Determinar el clima organizacional
<b>Lugar</b>	Institución educativa pública, Ate - Vitarte
<b>Tiempo</b>	50 minutos
<b>Nivel de medición</b>	Escala de Likert

#### Descripción del instrumento:

El cuestionario de competencias digitales consta de 24 preguntas para la aplicación del instrumento y abarca las siguientes dimensiones: Sistema personal (7 ítems), Sistema interpersonal (7 ítems) y Sistema organizacional (10 ítems).

---

## Anexo 5: Validez de los instrumentos

### EXPERTO 1: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DEMOCRÁTICO</b>							
1	Considera que los directivos muestran un comportamiento receptivo y escuchan las opiniones de su personal	X		X		X		
2	Considera que los directivos promueven la participación de todo el personal en las diversas actividades.	X		X		X		
3	Considera que los directivos promueven el consenso para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	Considera que los directivos facilitan y apoyan el trabajo diario del personal	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: AUTOCRÁTICO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Considera que los directivos delegan tareas adicionales sin hacer las consultas respectivas	X		X		X		
6	Considera que los directivos toman decisiones de interés común sin considerar a los demás.	X		X		X		
7	Acepta decisiones del directivo, aunque esté en desacuerdo	X		X		X		
8	Considera que los directivos asumen un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRANSFORMACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Considera que los directivos muestran cualidades personales de liderazgo que influyen en el clima laboral.	X		X		X		
10	Considera que los directivos muestran convicción en sus creencias, valores e ideales.	X		X		X		
11	Considera que los directivos motivan al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.	X		X		X		
12	Considera que los directivos se muestran optimistas con el logro de los objetivos	X		X		X		
13	Considera que los directivos estimulan en el personal la creatividad, la innovación y el cambio.	X		X		X		
14	Considera que los directivos promueven la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica.	X		X		X		
15	Considera que los directivos se esfuerzan en conocer las necesidades y aspiraciones de su personal.	X		X		X		



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: SISTEMA INDIVIDUAL</b>							
1	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades pedagógicas.	X		X		X		
2	Se siente realizado con su labor desempeñada en la institución	X		X		X		
3	Disfruta realizar sus actividades pedagógicas	X		X		X		
4	Responde adecuadamente cuando tiene exigencias en el trabajo	X		X		X		
5	Se le brinda la oportunidad de elegir libremente cómo hacer sus actividades.	X		X		X		
6	Soluciona los problemas relacionados con sus actividades, de manera constante.	X		X		X		
7	Se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA INTERPERSONAL</b>							
8	Considera que existe un buen ambiente laboral en su institución.	X		X		X		
9	Considera que existe compañerismo en la institución	X		X		X		
10	Considera que existe un ambiente de confianza para platicar sobre cualquier tipo de problema.	X		X		X		
11	Cuando se incorpora un nuevo docente, lo integran al grupo y fomentan la inclusión.	X		X		X		
12	Se siente parte de un equipo de trabajo	X		X		X		
13	Considera que se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	X		X		X		
14	Considera que la unión e integración entre compañeros propicia un ambiente agradable.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>							
15	Considera que el trato del directivo hacia el personal es de la manera más humana posible.	X		X		X		
16	Considera que recibe apoyo del director en la realización de sus actividades.	X		X		X		
17	Considera que el directivo trata con indiferencia a su personal	X		X		X		
18	La institución otorga beneficios de manera equitativa hacia todo su personal docente	X		X		X		

19	La institución otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño laboral.	X		X		X		
20	Considera que los directivos emplean estrategias para generar mayores compromisos y recompensar a los docentes	X		X		X		
21	Realiza su mejor esfuerzo en la ejecución de su trabajo pedagógico	X		X		X		
22	Se siente muy comprometido en la realización de su trabajo pedagógico	X		X		X		
23	Considera que el directivo mantiene una actitud abierta para recibir propuestas y sugerencias	X		X		X		
24	Al director se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la institución	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Peralta Vera, Juan Carlos**

**DNI: 10144128**

**Especialidad del validador: Magister en educación con mención en gestión educativa**

**17 de octubre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**EXPERTO 2: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DEMOCRÁTICO</b>							
1	Considera que los directivos muestran un comportamiento receptivo y escuchan las opiniones de su personal	X		X		X		
2	Considera que los directivos promueven la participación de todo el personal en las diversas actividades.	X		X		X		
3	Considera que los directivos promueven el consenso para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	Considera que los directivos facilitan y apoyan el trabajo diario del personal	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: AUTOCRÁTICO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Considera que los directivos delegan tareas adicionales sin hacer las consultas respectivas	X		X		X		
6	Considera que los directivos toman decisiones de interés común sin considerar a los demás.	X		X		X		
7	Acepta decisiones del directivo, aunque esté en desacuerdo	X		X		X		
8	Considera que los directivos asumen un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRANSFORMACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Considera que los directivos muestran cualidades personales de liderazgo que influyen en el clima laboral.	X		X		X		
10	Considera que los directivos muestran convicción en sus creencias, valores e ideales.	X		X		X		
11	Considera que los directivos motivan al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.	X		X		X		
12	Considera que los directivos se muestran optimistas con el logro de los objetivos	X		X		X		
13	Considera que los directivos estimulan en el personal la creatividad, la innovación y el cambio.	X		X		X		
14	Considera que los directivos promueven la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica.	X		X		X		
15	Considera que los directivos se esfuerzan en conocer las necesidades y aspiraciones de su personal.	X		X		X		
16	Considera que los directivos se muestran empáticos con el personal de la institución	X		X		X		

	<b>DIMENSIÓN 4: ESTRATÉGICO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>17</b>	Considera que los cambios promovidos por el director en su gestión directiva responden a las necesidades del entorno.	X		X		X		
<b>18</b>	Considera que los directivos promueven acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X		
<b>19</b>	Considera que los directivos gestionan la búsqueda de soluciones pertinentes.	X		X		X		
<b>20</b>	Considera que los directivos muestran una actitud positiva ante los retos y desafíos.	X		X		X		
<b>21</b>	Considera que los directivos promueven cambios para fortalecer los equipos de trabajo.	X		X		X		
<b>22</b>	Considera que los directivos delegan responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la institución,	X		X		X		
<b>23</b>	La gestión directiva evalúa periódicamente las estrategias, recursos e instrumentos utilizados para el logro de objetivos institucionales	X		X		X		
<b>24</b>	Considera que el directivo es objetivo al evaluar su desempeño profesional	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**              **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Villafuerte Alvarez, Carlos Alberto**              **DNI: 41920734**

**Especialidad del validador: Doctor en educación**

**19 de octubre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: SISTEMA INDIVIDUAL</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades pedagógicas.	X		X		X		
2	Se siente realizado con su labor desempeñada en la institución	X		X		X		
3	Disfruta realizar sus actividades pedagógicas	X		X		X		
4	Responde adecuadamente cuando tiene exigencias en el trabajo	X		X		X		
5	Se le brinda la oportunidad de elegir libremente cómo hacer sus actividades.	X		X		X		
6	Soluciona los problemas relacionados con sus actividades, de manera constante.	X		X		X		
7	Se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA INTERPERSONAL</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Considera que existe un buen ambiente laboral en su institución.	X		X		X		
9	Considera que existe compañerismo en la institución	X		X		X		
10	Considera que existe un ambiente de confianza para platicar sobre cualquier tipo de problema.	X		X		X		
11	Cuando se incorpora un nuevo docente, lo integran al grupo y fomentan la inclusión.	X		X		X		
12	Se siente parte de un equipo de trabajo	X		X		X		
13	Considera que se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	X		X		X		
14	Considera que la unión e integración entre compañeros propicia un ambiente agradable.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Considera que el trato del directivo hacia el personal es de la manera más humana posible.	X		X		X		
16	Considera que recibe apoyo del director en la realización de sus actividades.	X		X		X		
17	Considera que el directivo trata con indiferencia a su personal	X		X		X		
18	La institución otorga beneficios de manera equitativa hacia todo su personal docente	X		X		X		



**EXPERTO 3: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: DEMOCRÁTICO</b>							
1	Considera que los directivos muestran un comportamiento receptivo y escuchan las opiniones de su personal	X		X		X		
2	Considera que los directivos promueven la participación de todo el personal en las diversas actividades.	X		X		X		
3	Considera que los directivos promueven el consenso para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	Considera que los directivos facilitan y apoyan el trabajo diario del personal	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: AUTOCRÁTICO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Considera que los directivos delegan tareas adicionales sin hacer las consultas respectivas	X		X		X		
6	Considera que los directivos toman decisiones de interés común sin considerar a los demás.	X		X		X		
7	Acepta decisiones del directivo, aunque esté en desacuerdo	X		X		X		
8	Considera que los directivos asumen un rol protagónico en la conducción de las actividades de la institución.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRANSFORMACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Considera que los directivos muestran cualidades personales de liderazgo que influyen en el clima laboral.	X		X		X		
10	Considera que los directivos muestran convicción en sus creencias, valores e ideales.	X		X		X		
11	Considera que los directivos motivan al personal a plantearse nuevas metas en el desempeño profesional.	X		X		X		
12	Considera que los directivos se muestran optimistas con el logro de los objetivos	X		X		X		
13	Considera que los directivos estimulan en el personal la creatividad, la innovación y el cambio.	X		X		X		
14	Considera que los directivos promueven la capacitación del personal para fortalecer la práctica pedagógica.	X		X		X		
15	Considera que los directivos se esfuerzan en conocer las necesidades y aspiraciones de su personal.	X		X		X		
16	Considera que los directivos se muestran empáticos con el personal de la institución	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: ESTRATÉGICO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

17	Considera que los cambios promovidos por el director en su gestión directiva responden a las necesidades del entorno.	X		X		X	
18	Considera que los directivos promueven acciones y estrategias para alcanzar la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X	
19	Considera que los directivos gestionan la búsqueda de soluciones pertinentes.	X		X		X	
20	Considera que los directivos muestran una actitud positiva ante los retos y desafíos.	X		X		X	
21	Considera que los directivos promueven cambios para fortalecer los equipos de trabajo.	X		X		X	
22	Considera que los directivos delegan responsabilidades a los coordinadores para lograr los objetivos de la institución,	X		X		X	
23	La gestión directiva evalúa periódicamente las estrategias, recursos e instrumentos utilizados para el logro de objetivos institucionales	X		X		X	
24	Considera que el directivo es objetivo al evaluar su desempeño profesional	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo      **DNI:** 25601051

**Especialidad del validador:** Doctor en gestión educativa

**11 de diciembre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: SISTEMA INDIVIDUAL</b>							
1	Se siente satisfecho con el desarrollo de sus actividades pedagógicas.	X		X		X		
2	Se siente realizado con su labor desempeñada en la institución	X		X		X		
3	Disfruta realizar sus actividades pedagógicas	X		X		X		
4	Responde adecuadamente cuando tiene exigencias en el trabajo	X		X		X		
5	Se le brinda la oportunidad de elegir libremente cómo hacer sus actividades.	X		X		X		
6	Soluciona los problemas relacionados con sus actividades, de manera constante.	X		X		X		
7	Se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA INTERPERSONAL</b>							
8	Considera que existe un buen ambiente laboral en su institución.	X		X		X		
9	Considera que existe compañerismo en la institución	X		X		X		
10	Considera que existe un ambiente de confianza para platicar sobre cualquier tipo de problema.	X		X		X		
11	Cuando se incorpora un nuevo docente, lo integran al grupo y fomentan la inclusión.	X		X		X		
12	Se siente parte de un equipo de trabajo	X		X		X		
13	Considera que se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	X		X		X		
14	Considera que la unión e integración entre compañeros propicia un ambiente agradable.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>							
15	Considera que el trato del directivo hacia el personal es de la manera más humana posible.	X		X		X		
16	Considera que recibe apoyo del director en la realización de sus actividades.	X		X		X		
17	Considera que el directivo trata con indiferencia a su personal	X		X		X		
18	La institución otorga beneficios de manera equitativa hacia todo su personal docente	X		X		X		

19	La institución otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño laboral.	X		X		X	
20	Considera que los directivos emplean estrategias para generar mayores compromisos y recompensar a los docentes	X		X		X	
21	Realiza su mejor esfuerzo en la ejecución de su trabajo pedagógico	X		X		X	
22	Se siente muy comprometido en la realización de su trabajo pedagógico	X		X		X	
23	Considera que el directivo mantiene una actitud abierta para recibir propuestas y sugerencias	X		X		X	
24	Al director se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la institución	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo**

**DNI: 25601051**

**Especialidad del validador: Doctor en gestión educativa**

**11 de diciembre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## Anexo: Carta de presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 3 de noviembre de 2021.

Carta P. 1149-2021-UCV-VA-EPG-F01/I

Mg.

PAOLA GIANINA SILVESTRE SAVERO

DIRECTORA

I.E. 0024 Pedro Enrique Gonzales Soto

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LOPEZ ARAUJO, CYNTHIA SHERALDINE; identificada con DNI N° 46321642 y con código de matrícula N° 7000227661; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021.**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador LOPEZ ARAUJO, CYNTHIA SHERALDINE asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Oronoro Trinidad Vargas, MBA  
Jefe (e)

Escuela de Posgrado  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

## Anexo: Autorización de aplicación de instrumentos



**UGEL N° 06 - ATE - VITARTE**  
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0024**  
**“Pedro Enrique Gonzales Soto”**

*“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”*

Vitarte, 18 de Noviembre del 2021.

**OFICIO N° 125-2021-D/I.E.N° 0024-“PGS”/A**

**SEÑOR:**

Dr. Ommero Trinidad Vargas  
Jefa Escuela de Posgrado  
Universidad Cesar Vallejo- Ate  
Presente.-

**ASUNTO:** Respuesta a Carta P. 1149-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

---

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia debo de manifestarle que esta dirección **AUTORIZA** a la estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación **LOPEZ ARAUJO, CYNTHIA SHERALDINE** a realizar el trabajo de investigación titulado Liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa pública del distrito de Ate - Vitarte, 2021, lo cual informo para su conocimiento y fines.

Sin otro particular, reitero las muestras de consideración y estima personal.

Atentamente



*Silvestre Soero*  
Paola Giannina Silvestre Soero  
DIRECTORA  
I.E. MAN "PEDRO E. GONZALES SOTO"

## Anexo 6: Confiabilidad del instrumento (Prueba piloto)

### Aplicación de la prueba alfa de Cronbach – Liderazgo directivo

IT	VARIABLE_ LIDERAZGO DIRECTIVO																							
	DEMOCRATICO				AUTOCRATICO				TRANSFORMACIONAL								ESTRATEGICO							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	2	2	3	2	2	3	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2
2	3	3	3	2	2	2	2	4	1	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2
3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	2	3	1	1	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	2
5	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
6	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3
7	4	3	2	3	2	2	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	4	3	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
9	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
10	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Resultado de la confiabilidad:

**Tabla 3**

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	24

**Tabla 4**

*Estadísticos total-elemento*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V1_P1	63,10	89,656	,065	,872
V1_P2	63,00	87,111	,429	,863
V1_P3	63,50	84,500	,470	,861
V1_P4	63,40	88,711	,219	,867
V1_P5	63,90	93,878	-,281	,878
V1_P6	63,80	86,178	,294	,866
V1_P7	63,30	92,678	-,142	,879
V1_P8	63,20	87,289	,119	,876
V1_P9	63,10	87,211	,192	,870
V1_P10	63,30	83,122	,487	,860
V1_P11	63,20	86,400	,279	,867
V1_P12	63,10	85,656	,289	,867
V1_P13	63,20	89,956	,063	,871
V1_P14	63,30	79,344	,756	,851

V1_P15	63,50	78,056	,821	,849
V1_P16	63,30	77,567	,887	,847
V1_P17	63,00	78,444	,705	,852
V1_P18	63,20	89,067	,096	,872
V1_P19	63,00	78,222	,720	,852
V1_P20	63,00	81,778	,737	,854
V1_P21	63,40	77,156	,894	,846
V1_P22	62,80	83,067	,516	,859
V1_P23	63,20	76,400	,863	,846
V1_P24	63,20	78,400	,865	,848

### **Interpretación:**

El instrumento aplicado para la variable independiente resultó confiable ya que obtuvo el valor de 0,867 y según la tabla categórica es considerado como confiable Bueno.

## Aplicación de la prueba alfa de Cronbach – Clima organizacional

IT	CLIMA ORGANIZACIONAL																							
	SISTEMA INDIVIDUAL							SISTEMA INTERPERSONAL							SISTEMA ORGANIZACIONAL									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	1
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	2	2	4	4	3	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	2	4	4	4	1	
5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
6	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	1	4	2	3	3	3	
7	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
8	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	1	4	2	4	3	2	3	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	3	4	4	3	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	

### Resultado de la confiabilidad:

**Tabla 5**

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	24

**Tabla 6**

*Estadísticos total-elemento*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V2_P1	71,10	58,767	,741	,844
V2_P2	70,90	62,544	,327	,855
V2_P3	70,90	62,544	,327	,855
V2_P4	71,20	57,956	,831	,842
V2_P5	71,30	55,567	,583	,845
V2_P6	71,20	57,956	,831	,842
V2_P7	71,40	57,378	,549	,847
V2_P8	71,40	58,489	,836	,843
V2_P9	71,70	55,344	,732	,840
V2_P10	71,70	55,344	,732	,840
V2_P11	71,40	56,933	,737	,841
V2_P12	71,30	57,122	,690	,843
V2_P13	71,90	58,544	,475	,850
V2_P14	71,00	60,222	,403	,853

V2_P15	71,80	63,733	,093	,861
V2_P16	71,60	56,933	,667	,843
V2_P17	73,00	68,000	-,256	,881
V2_P18	71,80	65,956	-,134	,871
V2_P19	72,20	61,956	,220	,859
V2_P20	72,20	61,956	,220	,859
V2_P21	71,10	58,767	,741	,844
V2_P22	71,30	56,678	,592	,845
V2_P23	71,50	64,500	,033	,861
V2_P24	73,20	66,178	-,145	,874

### **Interpretación:**

El instrumento aplicado para la variable dependiente resultó confiable ya que obtuvo el valor de 0,858 y según la tabla categórica es considerado como confiable bueno.

## Anexo 6: Calculo de la muestra

### Calculadora de muestra

Nivel de Confianza :  95%  99% [?](#)

Margen de Error:  [?](#)

Población:  [?](#)

Tamaño de Muestra:

## Anexo 7: Base de datos de la muestra

ENCUESTA DOS	LIDERAZGO DIRECTIVO																												
	DEMOCRATICO				AUTOCRATICO				TRANSFORMACIONAL								ESTRATEGICO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1	2	3	3	3	11	2	4	3	3	12	1	4	3	3	1	1	3	1	17	3	1	1	2	3	1	2	1	14	54
2	3	2	3	3	11	2	2	2	3	9	4	2	2	3	4	4	3	4	26	3	4	3	2	2	3	2	2	21	67
3	2	3	3	3	11	2	3	3	3	11	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3	3	2	3	2	2	3	3	21	69
4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	12	1	2	1	1	1	1	1	2	10	31
5	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	3	2	2	2	4	3	2	4	22	2	4	3	2	3	3	2	2	21	63
6	2	2	3	3	10	2	2	2	3	9	3	2	2	3	2	3	3	2	20	3	2	2	3	2	2	3	2	19	58
7	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	12	1	2	1	1	1	1	1	2	10	31
8	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	3	2	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	63
9	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	2	2	15	41
10	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	4	4	3	2	4	3	3	26	76
11	3	4	4	3	14	3	3	4	4	14	3	3	4	4	3	3	4	3	27	4	3	2	4	2	2	4	4	25	80
12	3	4	4	2	13	2	2	4	4	12	4	2	4	4	2	4	4	2	26	4	2	2	4	4	2	4	2	24	75
13	2	2	3	2	9	3	4	2	3	12	3	4	2	3	4	3	3	4	26	3	4	4	3	4	4	3	2	27	74
14	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	3	3	4	4	4	3	4	4	29	4	4	2	4	4	2	4	3	27	86
15	3	4	2	4	13	2	3	4	2	11	4	3	4	2	4	4	2	4	27	2	4	4	3	3	4	3	2	25	76
16	3	3	3	3	12	3	2	3	3	11	2	2	3	3	3	2	3	3	21	3	3	1	1	1	1	1	1	12	56
17	3	3	3	2	11	1	2	3	3	9	3	2	3	3	2	3	3	2	21	3	2	2	3	3	2	3	4	22	63
18	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	3	2	2	2	4	3	2	4	22	2	4	3	2	3	3	2	2	21	63
19	2	2	2	3	9	3	2	2	2	9	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	1	2	2	15	51
20	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	48
21	4	4	2	4	14	4	4	4	2	14	4	4	4	2	4	4	2	4	28	2	4	4	4	4	4	4	4	30	86
22	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	12	1	2	1	1	1	1	1	2	10	31
23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	96
24	2	2	3	3	10	2	3	2	3	10	2	3	2	3	3	2	3	3	21	3	3	2	2	2	2	2	2	18	59
25	3	4	2	3	12	3	2	4	2	11	4	2	4	2	4	4	2	4	26	2	4	3	1	3	3	1	2	19	68
26	1	2	2	2	7	3	2	2	2	9	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2	2	2	3	2	2	3	1	17	51
27	1	1	3	2	7	2	1	1	3	7	1	1	1	3	2	1	3	2	14	3	2	2	1	2	2	1	2	15	43
28	1	3	1	1	6	2	1	3	1	7	1	1	3	1	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	10	33
29	1	2	2	2	7	2	1	2	2	7	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	2	2	16	45
30	2	2	2	1	7	2	1	2	2	7	1	1	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	16	43
31	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	3	2	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	63
32	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	2	2	15	41
33	3	2	3	4	12	3	4	2	3	12	3	4	2	3	1	3	3	1	20	3	1	2	3	3	2	3	2	19	63
34	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	2	13	1	2	2	1	1	1	1	1	10	31
35	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	12	1	2	1	1	1	1	1	2	10	31
36	2	3	3	3	11	2	3	3	3	11	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3	3	2	3	2	2	3	3	21	69
37	2	2	3	3	10	2	3	2	3	10	2	3	2	3	3	2	3	3	21	3	3	2	2	2	2	2	2	18	59
38	2	2	2	3	9	3	2	2	2	9	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	1	2	2	15	51
39	4	3	2	4	13	2	3	3	2	10	4	3	3	2	4	4	2	4	26	2	4	2	4	4	2	4	4	26	75
40	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	4	2	2	4	20	2	4	2	2	2	2	2	2	18	54

39	7	5	2	7	10	2	5	5	2	10	7	5	5	2	7	7	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	18
40	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	4	2	2	4	20	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	54
41	3	2	3	2	10	3	2	2	3	10	3	2	2	3	3	3	3	22	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	21	63		
42	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	72		
43	1	2	1	2	6	1	2	2	1	6	2	2	2	1	1	2	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	32	
44	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	4	4	3	2	4	3	3	26	76			
45	3	3	2	2	10	4	2	3	2	11	4	2	3	2	2	4	2	2	21	2	2	2	3	4	2	3	3	21	63			
46	1	2	2	1	6	2	2	2	2	8	1	2	2	2	1	1	2	1	12	2	1	2	2	2	2	2	1	14	40			
47	1	2	1	2	6	1	2	2	1	6	2	2	2	1	1	2	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	32		
48	2	2	3	3	10	2	3	2	3	10	2	3	2	3	3	2	3	3	21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	18	59		
49	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	3	2	2	2	4	3	2	4	22	2	4	3	2	3	3	2	2	21	63			
50	2	3	3	3	11	2	3	3	3	11	4	3	3	3	4	3	3	26	3	3	2	3	2	2	3	3	21	69				
51	2	2	3	3	10	2	3	2	3	10	2	3	2	3	3	2	3	3	21	3	3	2	2	2	2	2	2	18	59			
52	2	1	2	1	6	2	2	1	2	7	2	2	1	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	44		
53	1	3	1	1	6	2	1	3	1	7	1	1	3	1	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	10	33			
54	2	2	2	2	8	4	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	4	2	2	4	2	20	54			
55	1	1	2	2	6	1	2	1	2	6	2	2	1	2	1	2	2	1	13	2	1	1	2	1	1	2	2	12	37			
56	1	2	3	2	8	2	3	2	3	10	2	3	2	3	2	2	3	2	19	3	2	2	2	2	2	2	2	17	54			
57	2	2	2	2	8	4	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	4	2	2	4	2	20	54			
58	1	2	3	3	9	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	3	2	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	62			
59	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	2	2	15	41			
60	4	4	3	3	14	4	4	4	3	15	3	4	4	3	3	3	3	26	3	3	4	4	2	4	4	3	27	82				
61	2	4	2	3	11	2	2	4	2	10	4	2	4	2	2	4	2	2	22	2	2	3	4	4	3	4	3	25	68			
62	2	2	3	3	10	3	4	2	3	12	2	4	2	3	2	2	3	2	20	3	2	2	4	3	2	4	3	23	65			
63	3	4	2	4	13	4	2	4	2	12	2	2	4	2	4	2	2	4	22	2	4	4	4	3	4	4	4	29	76			
64	2	2	4	3	11	2	3	2	4	11	4	3	2	4	2	4	4	2	25	4	2	4	3	3	4	3	3	26	73			
65	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	2	3	2	2	3	2	3	20	65			
66	2	2	4	2	10	4	2	2	4	12	2	2	2	4	4	2	4	4	24	4	4	4	2	4	4	2	2	26	72			
67	1	3	1	1	6	2	1	3	1	7	1	1	3	1	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	10	33			
68	3	4	2	4	13	2	2	4	2	10	2	2	4	2	4	2	2	4	22	2	4	3	3	2	3	3	3	23	68			
69	1	1	2	2	6	1	2	1	2	6	2	2	1	2	1	2	2	1	13	2	1	1	2	1	1	2	2	12	37			
70	4	4	2	2	12	2	2	4	2	10	3	2	4	2	3	3	2	3	22	2	3	2	3	4	2	3	1	20	64			
71	1	3	1	1	6	2	1	3	1	7	1	1	3	1	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	10	33			
72	4	3	2	3	12	3	2	3	2	10	2	2	3	2	3	2	2	3	19	2	3	4	2	3	4	2	2	22	63			
73	2	4	2	3	11	3	3	4	2	12	3	3	4	2	3	3	2	3	23	2	3	2	2	3	2	2	2	18	64			
74	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	3	2	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	63			
75	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	2	2	15	41			
76	1	2	1	1	5	1	1	2	1	5	3	1	2	1	1	3	1	1	13	1	1	2	3	3	2	3	2	17	40			
77	1	2	3	2	8	2	3	2	3	10	2	3	2	3	2	2	3	2	19	3	2	2	2	2	2	2	2	17	54			
78	2	2	2	1	7	2	1	2	2	7	1	1	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	16	43			
79	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	3	2	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	63			
80	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1	2	2	2	2	2	2	2	15	41			
81	1	3	1	1	6	2	1	3	1	7	1	1	3	1	1	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	1	10	33			
82	2	2	2	3	9	3	2	2	2	9	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	1	2	2	15	51			

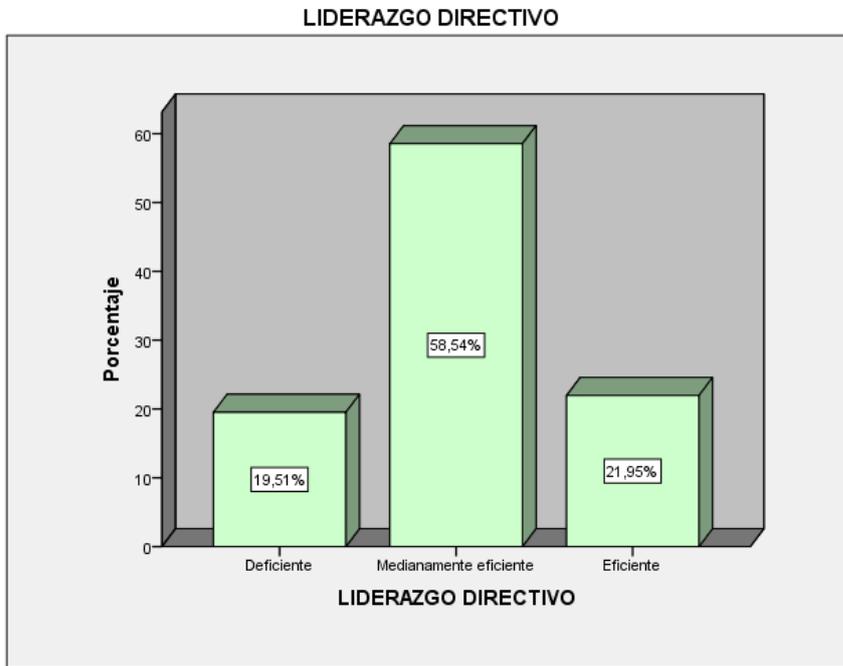
ENCUESTA DOS	CLIMA ORGANIZACIONAL																											
	SISTEMA INDIVIDUAL							SISTEMA INTERPERSONAL							SISTEMA ORGANIZACIONAL													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1	2	3	3	2	1	1	3	15	2	2	3	3	2	1	1	14	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	23	52
2	4	2	2	4	2	2	4	20	4	4	2	2	4	2	2	20	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	26	66
3	3	3	2	3	4	2	4	21	3	3	3	2	3	4	2	20	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	28	69
4	2	2	2	2	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	44
5	4	2	4	2	4	4	2	22	2	4	2	4	2	4	4	22	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	30	74
6	4	2	2	4	3	2	3	20	3	4	2	2	4	3	2	20	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	27	67
7	2	2	2	2	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	44
8	3	2	3	3	3	1	1	16	1	3	2	3	3	3	1	16	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	25	57
9	2	4	3	2	3	3	2	19	3	2	4	3	2	3	3	20	3	2	4	3	2	3	3	2	2	4	28	67
10	3	2	4	2	3	3	3	20	3	3	2	4	2	3	3	20	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	29	69
11	2	4	3	2	4	4	3	22	2	2	4	3	2	4	4	21	3	2	4	3	2	4	4	4	3	3	32	75
12	2	1	3	2	3	3	2	16	3	2	1	3	2	3	3	17	3	2	1	3	2	3	3	4	2	2	25	58
13	4	2	4	2	4	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	35	83
14	3	4	4	3	3	3	3	23	4	3	4	4	3	3	3	24	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	35	82
15	2	2	2	3	2	3	2	16	2	2	2	2	3	2	3	16	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	23	55
16	3	2	3	3	2	3	2	18	3	3	2	3	3	2	3	19	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	24	61
17	2	1	3	2	3	3	2	16	3	2	1	3	2	3	3	17	3	2	1	3	2	3	3	3	2	4	26	59
18	4	2	4	2	4	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	34	82
19	2	2	2	1	2	3	1	13	2	2	2	2	1	2	3	14	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	19	46
20	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	48
21	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	22	50
22	2	2	2	2	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	44
23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	96
24	3	2	2	3	3	3	2	18	3	3	2	2	3	3	3	19	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	61
25	3	3	4	3	2	3	4	22	2	3	3	4	3	2	3	20	4	3	3	4	3	2	3	1	4	4	31	73
26	1	1	2	2	1	3	3	13	3	1	1	2	2	1	3	13	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3	21	47
27	3	2	3	2	2	3	2	17	3	3	2	3	2	2	3	18	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	24	59
28	2	1	3	2	3	3	2	16	3	2	1	3	2	3	3	17	3	2	1	3	2	3	3	1	2	1	21	54
29	2	2	2	2	2	2	1	13	1	2	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19	45
30	2	2	2	2	2	3	1	14	2	2	2	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	20	49
31	3	2	3	3	3	1	1	16	1	3	2	3	3	3	1	16	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	25	57
32	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	48
33	2	1	2	1	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	2	11	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	17	38
34	1	1	1	1	2	1	2	9	2	1	1	1	1	2	1	9	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	14	32
35	2	2	2	2	2	1	2	13	2	2	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	44
36	3	3	2	3	4	2	4	21	3	3	3	2	3	4	2	20	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	28	69
37	3	2	2	3	3	3	2	18	3	3	2	2	3	3	3	19	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	61
38	2	2	2	1	2	3	1	13	2	2	2	2	1	2	3	14	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	19	46
39	3	4	3	4	2	4	3	23	3	3	4	3	4	2	4	23	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	33	79
40	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	48

40	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	48
41	1	1	2	2	1	3	1	11	1	1	1	2	2	1	3	11	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	17	39	
42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	72	
43	1	1	2	2	1	3	1	11	1	1	1	2	2	1	3	11	2	1	1	2	2	1	3	1	1	2	16	38	
44	3	3	2	4	4	3	3	22	3	3	3	2	4	4	3	22	2	3	3	2	4	4	3	3	3	2	29	73	
45	4	2	2	4	4	4	3	23	2	4	2	2	4	4	4	22	2	4	2	2	4	4	4	3	3	2	30	75	
46	2	2	1	1	1	2	1	10	1	2	2	1	1	1	2	10	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	14	34	
47	2	1	3	2	3	3	2	16	3	2	1	3	2	3	3	17	3	2	1	3	2	3	3	1	2	2	22	55	
48	3	2	2	3	3	3	2	18	3	3	2	2	3	3	3	19	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	61	
49	4	2	4	2	4	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	34	82	
50	3	3	2	3	4	2	4	21	3	3	3	2	3	4	2	20	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	28	69	
51	3	2	2	3	3	3	2	18	3	3	2	2	3	3	3	19	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	61	
52	4	2	2	2	2	2	2	16	2	4	2	2	2	2	2	16	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	22	54	
53	2	2	1	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	12	30	
54	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	22	50	
55	2	1	2	2	1	2	1	11	1	2	1	2	2	1	2	11	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17	39	
56	1	2	2	1	2	2	2	12	2	1	2	2	1	2	2	12	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	18	42	
57	2	2	2	4	2	4	2	18	2	2	2	2	4	2	4	18	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	26	62	
58	2	2	3	3	2	3	3	18	2	2	2	3	3	2	3	17	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	27	62	
59	3	2	1	2	1	2	2	13	2	3	2	1	2	1	2	13	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	17	43	
60	4	3	2	4	4	3	3	23	4	4	3	2	4	4	3	24	2	4	3	2	4	4	3	4	3	2	31	78	
61	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	22	50	
62	1	4	4	4	4	4	4	25	3	1	4	4	4	4	4	24	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	86	
63	4	2	4	2	4	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	36	84	
64	1	4	3	2	3	3	2	18	3	1	4	3	2	3	3	19	3	1	4	3	2	3	3	3	2	4	28	65	
65	3	2	4	2	3	3	3	20	3	3	2	4	2	3	3	20	4	3	2	4	2	3	3	2	3	2	28	68	
66	2	2	2	4	2	3	4	19	2	2	2	2	4	2	3	17	2	2	2	2	4	2	3	2	4	4	27	63	
67	4	2	4	2	4	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	24	4	4	2	4	2	4	4	1	4	4	33	81	
68	3	3	2	4	4	3	4	23	3	3	3	2	4	4	3	22	2	3	3	2	4	4	3	3	4	2	30	75	
69	2	1	2	2	1	2	3	13	3	2	1	2	2	1	2	13	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	19	45	
70	4	4	2	4	2	4	3	23	4	4	4	2	4	2	4	24	2	4	4	2	4	2	4	3	3	2	30	77	
71	2	2	1	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	12	30	
72	2	2	2	2	2	2	1	13	1	2	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19	45	
73	2	2	2	2	2	3	1	14	2	2	2	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	20	49	
74	3	2	3	3	3	1	1	16	1	3	2	3	3	3	1	16	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	25	57	
75	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	48	
76	2	1	3	2	3	3	2	16	3	2	1	3	2	3	3	17	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	24	57	
77	1	2	2	1	2	2	2	12	2	1	2	2	1	2	2	12	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	18	42	
78	2	2	2	2	1	1	2	12	1	2	2	2	2	1	1	11	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	18	41	
79	2	2	3	3	2	3	3	18	2	2	2	3	3	2	3	17	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	27	62	
80	3	2	1	2	1	2	2	13	2	3	2	1	2	1	2	13	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	17	43	
81	2	2	1	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	12	30	
82	2	2	2	1	2	3	1	13	2	2	2	2	1	2	3	14	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	19	46	

## Anexo 8: Gráficos estadísticos

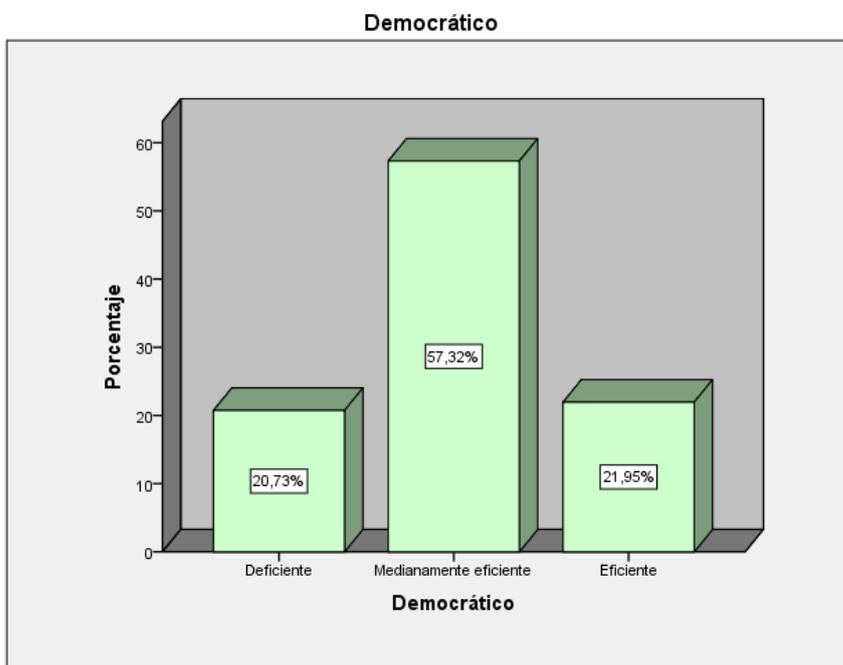
**Figura 1**

*Niveles del liderazgo directivo*



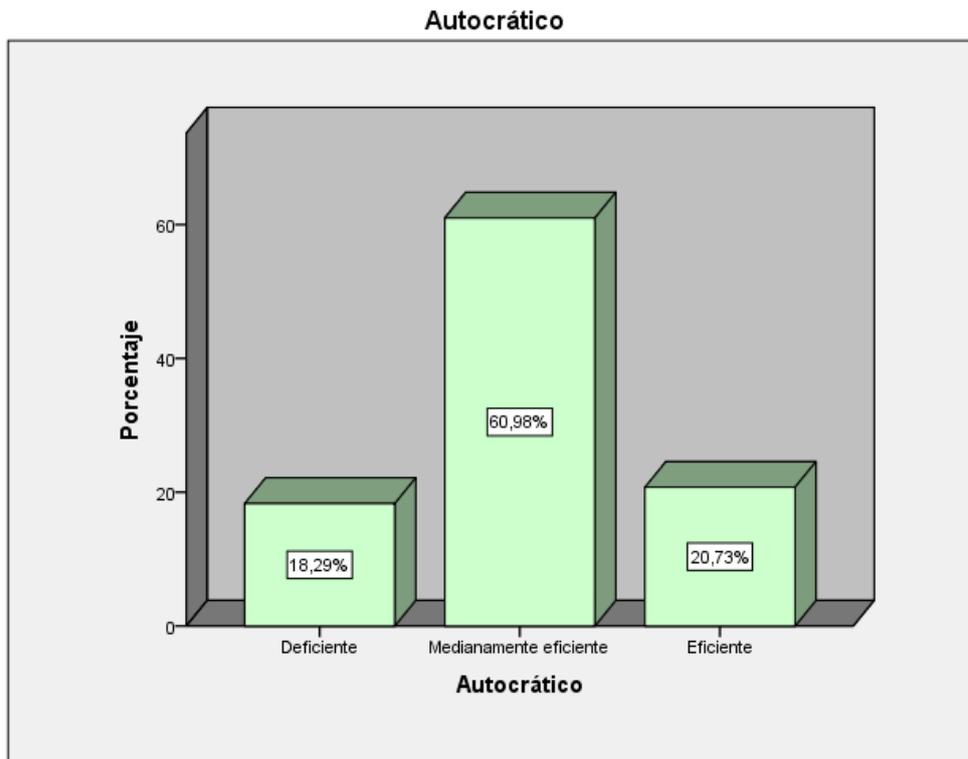
**Figura 2**

*Niveles de la dimensión democrático*



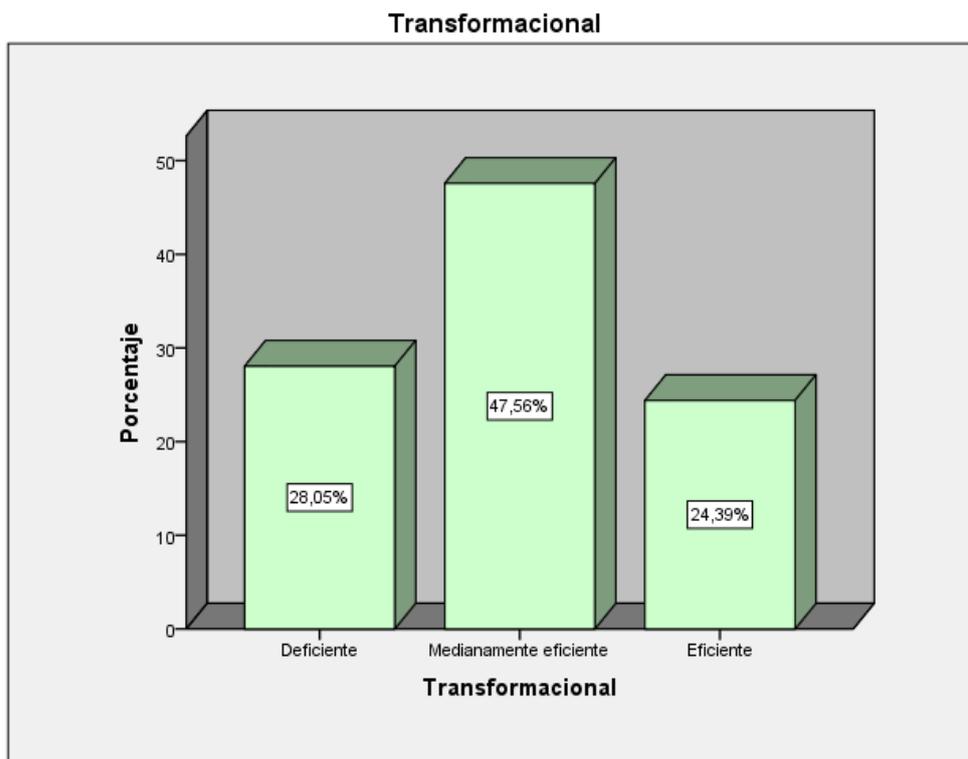
**Figura 3**

*Niveles de la dimensión autocrático*



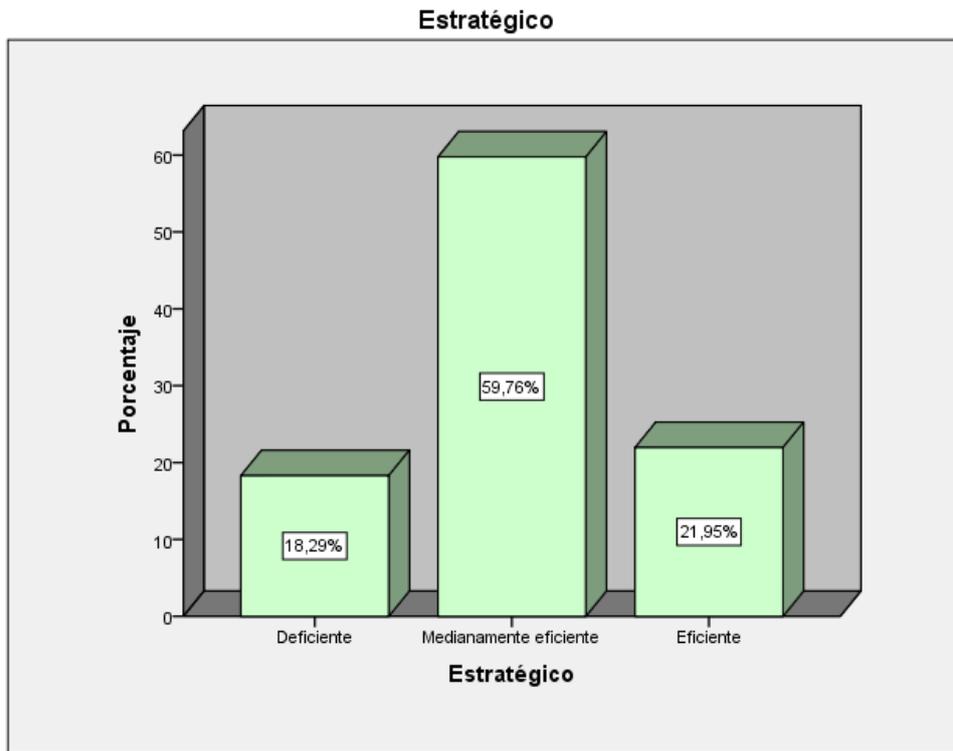
**Figura 4**

*Niveles de la dimensión transformacional*



**Figura 5**

*Niveles de la dimensión estratégico*



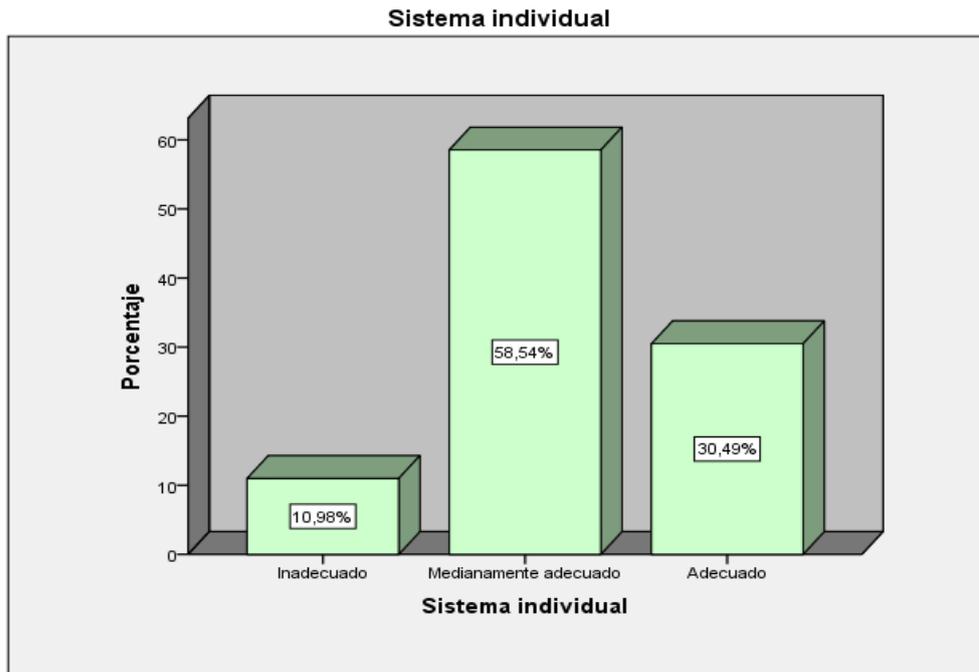
**Figura 6**

*Niveles del clima organizacional*



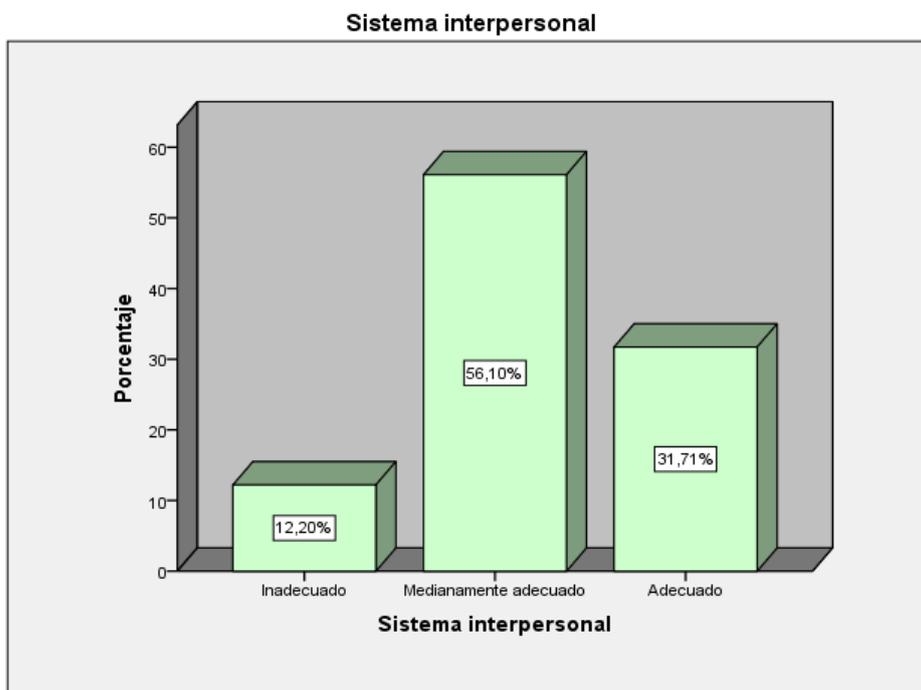
**Figura 7**

*Niveles de la dimensión sistema individual*



**Figura 8**

*Niveles de la dimensión sistema interpersonal*



**Figura 9**

*Niveles de la dimensión organizacional*

