



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una  
institución educativa del distrito de San Miguel, 2021

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Landeo Jauregui, Dulce Kathere (ORCID: 0000-0002-3143-3197)

**ASESOR:**

Dr. Albornoz Jiménez, Carlos Francisco (ORCID: 0000-0002-7543-2495)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A Dios, mis padres Teófilo Landeo y Luisa Jáuregui porque han sido y serán el motivo de cada esfuerzo y cada logro en esta vida para concretar mis proyectos y hacer de mí una persona de bien y justa en la sociedad y a mis sobrinos Dasha y Oniell que son pequeños niños que me motivan y dan alegría en cada etapa de mi vida.

## **Agradecimiento**

A Dios Padre porque siempre su misericordia y amor ha sido infinito en mi vida como hija de Dios.

A mis padres y hermanos como siempre son mi soporte emocional y afectivo en mi vida.

A las personas por su apoyo en sus aportes, permisos y autorizaciones para el logro de mi investigación.

## Índice de contenidos

|  |      |
|--|------|
| Carátula   |      |
| Dedicatoria  | ii   |
| Agradecimiento                                       | iii  |
| Índice de contenidos                                 | iv   |
| Índice de tablas                                     | v    |
| Índice de gráficos y figuras                         | vi   |
| Resumen  | vii  |
| Abstract   | viii |
| I. INTRODUCCIÓN                                      | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO                                    | 5    |
| III. METODOLOGÍA                                     | 23   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación                  | 23   |
| 3.2. Variables y Operacionalización                  | 24   |
| 3.3. Poblacion , muestra y unidad de análisis        | 25   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 26   |
| 3.5. Procedimientos                                  | 27   |
| 3.6. Método de análisis de datos                     | 28   |
| 3.7. Aspectos éticos                                 | 30   |
| IV. RESULTADOS                                       | 31   |
| V. DISCUSIÓN   | 35   |
| VI. CONCLUSIONES                                     | 43   |
| VII. RECOMENDACIONES                                 | 44   |
| REFERENCIAS  | 45   |
| ANEXOS   | 52   |

## Índice de tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | Correlación entre el liderazgo directivo y el clima laboral                       | 31 |
| Tabla 2  | Correlación entre el liderazgo autocrático y el clima laboral                     | 31 |
| Tabla 4  | Correlación entre el liderazgo democrático y el clima laboral                     | 34 |
| Tabla 5  | Correlación entre el liderazgo liberal y el clima laboral                         | 37 |
| Tabla 6  | Confiabilidad del instrumento de la variable: Liderazgo Directivo y clima laboral | 37 |
| Tabla 7  | Normalidad de datos variables liderazgo directivo clima laboral                   | 38 |
| Tabla 8  | Variable liderazgo directivo  | 39 |
| Tabla 9  | Dimensiones liderazgo directivo   | 40 |
| Tabla 10 | Variable clima laboral  | 41 |
| Tabla 11 | Dimensiones clima laboral   | 42 |
| Tabla 12 | Objetivo general  | 43 |
| Tabla 13 | Objetivo específico 1   | 44 |
| Tabla 14 | Objetivo específico 2   | 45 |
| Tabla 15 | Objetivo específico 3   | 46 |
| Tabla 16 | Contrastación hipótesis general   | 47 |
| Tabla 17 | Contrastación hipótesis específica 1  | 47 |
| Tabla 18 | Contrastación hipótesis específica 2  | 48 |
| Tabla 19 | Contrastación hipótesis específica 3  | 48 |

## Índice de figuras

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Cadena de Causa y Efecto del Clima Laboral | 29 |
| Figura 2 | Variable Liderazgo Directivo               | 38 |
| Figura 3 | Variable Clima Laboral                     | 39 |
| Figura 4 | Dispersión de datos hipótesis general      | 40 |
| Figura 5 | Dispersión de datos hipótesis específica 1 | 41 |
| Figura 6 | Dispersión de datos hipótesis específica 2 | 42 |
| Figura 7 | Dispersión de datos hipótesis específica 3 | 43 |

## Resumen

El presente trabajo de tesis tiene el propósito de establecer la relación entre el liderazgo directivo en el clima laboral de una institución educativa, en estos tiempos es primordial una buena gestión escolar, aplicando un modelo de regresión simple y coeficiente de correlación de Pearson, busca establecer cuáles de las dimensiones del liderazgo directivo tiene una relación más significativa con el clima laboral, el objetivo general fue formulado: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021, la población está compuesta por docentes y la muestra seleccionada son 42 docentes. La metodología de la investigación se caracteriza por ser un estudio de tipo básica, de corte transversal, no experimental de diseño correlacional. Los resultados del estudio confirmar la hipótesis. El estadístico de prueba aplicada es la de regresión lineal y cuyos resultados indican que el liderazgo directivo se relaciona con el clima laboral, siendo la dimensión liderazgo democrático la que más se relaciona con el clima laboral, existiendo una correlación moderada significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral ( $p < 0,01$ ). Donde el liderazgo directivo explica la variación del clima laboral en un 62%, en la hipótesis general, los resultados son el coeficiente de Pearson 0,761 y el valor de Sig= 0.001.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, Clima laboral, Gestión escolar

## Abstract

The present thesis work has the purpose of establishing the relationship between managerial leadership in job satisfaction applying a simple regression model and Pearson's correlation coefficient, therefore, it seeks to establish which of the managerial leadership dimensions has the most significant relationship with job satisfaction. The general objective was formulated: Establish the relationship between directive leadership and the work environment in teachers of an EI in the district of San Miguel 2021. The general hypothesis was expressed: There is a relationship between directive leadership and job satisfaction in teachers of an EI of the district of San Miguel 2021. The population is made up of teachers and the selected sample is 42 teachers. The research methodology is characterized by being a basic, cross-sectional, non-experimental correlation design study. The results of the study confirm the hypothesis. The applied test statistic is Linear Regression, the results of which indicate that managerial job satisfaction, democratic leadership dimension being the one most closely related to job satisfaction, with a moderately significant correlation between managerial leadership and job satisfaction. job satisfaction ( $p < 0.01$ ). Where managerial leadership explains the variation in job satisfaction by 62%, in the general hypothesis, the results are (Pearson's coefficient 0.761 and the value of Sig = 0.001).

**Keywords:** Executive Leadership, Job satisfaction, School management



## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo y el clima laboral son aspectos determinantes para lograr tener una calidad educativa, es la que promueve una visión compartida en la Institución Educativa y tienen una influencia directa con el manejo adecuado del trabajo colaborativo y en equipo de la comunidad educativa, la presente investigación busca establecer una correlación directa y causal del liderazgo directivo y el clima laboral.

Dado en el contexto internacional una administración actual tiene un enfoque denominado liderazgo pedagógico que busca organizar a la escuela bajo objetivos estratégicos que conviertan en un espacio agradable y motivador de los aprendizajes y justamente la gestión del líder es poner la organización de la escuela en busca de mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, siendo la promoción de un buen clima laboral un objetivo destacado de la gestión del directivo.

En el contexto nacional tenemos innumerables investigaciones de las cuales podemos mencionar a Contreras (2020) en el departamento de Ancash, donde se midió el liderazgo directivo y el clima laboral encontrándose una relación bastante fuerte y de manera proporcional entre las dos variables en los docentes. Los estudios revisados conllevan a sostener que el liderazgo directivo es un indicador relevante para el correcto funcionamiento de la institución educativa, la generación de un clima armónico favorable a los aprendizajes y por tanto la promoción de un clima laboral.

Los agentes educativos como seres sociales generan un trabajo en equipo en las diversas actividades y con ellos sentimientos y actitudes positivas y/o negativas de la mano con el liderazgo que ejerce el director como líder de equipo; que se espera debe tener un perfil con capacidades para la resolución de conflictos, comunicación eficiente, con políticas internas que sea efecto de una buena recepción por parte de los docentes y con ello reflejado de un ambiente positivo y cálido que debe proyectar el espacio educativo, para que permita el logro de las metas planteadas en el ámbito administrativo y pedagógico.

Según el Minedu (2016) se centra la capacidad y la importancia del liderazgo de influir en las funciones de los docentes permitiendo lograr los objetivos comunes, siendo lo más importante la satisfacción del equipo permitiendo un clima laboral positivo, con un ambiente agradable para generar los procesos pedagógicos favorable a los aprendizajes.

En ese mismo sentido los agentes educativos como seres sociales generan un trabajo en equipo en las diversas actividades y con ellos sentimientos y actitudes positivas y/o negativas de la mano con el liderazgo que ejerce el director como líder de equipo; que se espera debe tener un perfil con capacidades para la resolución de conflictos, comunicación eficiente, con políticas internas que sea efecto de una buena recepción por parte de los docentes y con ello reflejado de un ambiente positivo y cálido que debe proyectar el espacio educativo, como consecuencia del logro de las metas planteadas y objetivos trazados tanto del ámbito administrativo y pedagógico (Minedu, 2016).

Siendo la realidad problemática de una escuela está ligada en gran medida a la relación positiva o negativa del liderazgo directivo con el clima laboral en las escuelas, haciendo que el liderazgo directivo pueda influir en el desempeño docente y el personal administrativo; la buena organización de las actividades y así como pueda generar un clima de confianza depende el éxito del servicio educativo.

Es decir, la educación puede reducir brechas de desigualdad y marginación, pero por si sola no puede resolver los problemas de la realidad del país la necesidad en una organización educativa el compartir y vivir en un ambiente armonioso, un clima laboral donde se perciba y se siente un espacio agradable, sintamos el gusto a trabajar enfocados en nuestros resultados diarios de la mano con un liderazgo del director con características de organización, comunicación, planeación de las actividades (Naciones Unidas, 2017).

Para con ello tiene que ir un correcto liderazgo en la institución educativa con un plan estratégico teniendo personal docente comprometido, motivado y responsable; permitiendo que el personal conozca sus responsabilidades de la mano con los mecanismos que deben brindar la organización; que permitan la sinergia entre un buen liderazgo de directores y el equipo de colaboradores.

En base a lo expuesto se desprende la pregunta:

¿Existe relación entre el tipo liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?; y con ello también las preguntas específicas:

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?

El presente trabajo tiene relevancia en el aspecto pedagógico porque se estudiará la relación entre el liderazgo directivo con el clima laboral y como el resultado del impacto con en el aprendizaje de los estudiantes y las actividades de los agentes educativos como planificación, programación, ejecución de las diversas actividades académicas.

En la parte teórica es fundamental generar un análisis del liderazgo directivo en los colegios del Estado como los privados, como espacios que hacen nacer el conocimiento y para ello necesitamos líderes que formen y que incentiven a los docentes al saber compartir experiencias en ambientes cálidos y agradables, es por ello prevalece un análisis teórico de las variables, se espera que el estudio sea un aporte para las comunidades educativas y en especial a la institución de estudio para la mejora de la realidad existente.

Por el aspecto social – educativa es vital importancia poder generar mediante los resultados obtenidos, lograr cambiar el ambiente del clima laboral que permita a la comunidad educativa un ambiente óptimo, de la mano con programas y actividades que refuercen dichas debilidades y fortalezcan un liderazgo directivo basado en competencias que mejore la gestión administrativa, pedagógica requeridas.

El objetivo general de la investigación es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021. De la misma forma los objetivos específicos son:

Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

La hipótesis principal de la investigación se plantea como:

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021. Asimismo, las hipótesis específicas:

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En base a la revisión de las antecedentes internacionales, nacionales y locales bajo la realidad problemática del liderazgo directivo y la repercusión que tiene en el clima laboral de instituciones en la búsqueda que permita tener un panorama más amplio en la investigación.

En los antecedentes internacionales en base a estudios realizados Carranza-Villón (2020) en su artículo de investigación, liderazgo de los directores y el soporte y compromiso de la plana docente, abordó como objetivo definir la relación existente entre ambas variables, la metodología empleada fue tipo básica, con un nivel descriptivo de diseño correlacional. La muestra de este estudio estuvo compuesta por 212 docentes, la técnica aplicada fue la encuesta y usaron como instrumento para la recolección de los datos dos cuestionarios dirigidos uno a los directivos y el otro a los docentes; en el estudio los resultados descriptivos las dimensiones de las variables liderazgo directivo y compromiso docente, se encontró que tienen desempeño de medio a alto, de igual manera el valor del desempeño de ambas variables, en los datos inferenciales se llegó a la conclusión que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional que ejerce el directivo con el compromiso de los docentes por ello se sugiere como necesaria la aplicación en su institución para mejorar la calidad del servicio educativo. Esta investigación aportó al presente estudio con aspectos teóricos para enriquecer nuestro marco teórico. Instrumentos fueron validado mediante juicio de expertos y presentaron una confiabilidad de 0,870 y 0,858 respectivamente, con una correlación de 0,752. En nivel de confianza del 95% con una relación significativa entre las variables.

Manzano (2019) en su artículo de investigación, sobre el compromiso de la organización y el sentido de los docentes en una institución educativa pública y privada de Quito - Ecuador. Tuvo como objetivo general estudiar las características organizacionales y establecer directrices que determinen el compromiso organizacional del personal docente en dos instituciones educativas con distinto nivel directivo para así obtener más información y analizar el nivel de pertenencia que tienen los docentes con los objetivos organizacionales que indirectamente favorece en los servicios de calidad que desea brindar la institución. La metodología

empleada para esta investigación fue tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo de corte transversal, el método general fue el hipotético deductivo, técnica aplicada fue la encuesta y el cuestionario estuvo dirigido a 65 docentes de ambas instituciones para lograr identificar cuáles son aquellos mecanismos que motivan al compromiso organizacional y cuál es el impacto en su nivel de pertenencia e identificación con el lugar donde laboran, los resultados descriptivos indicaron que las dimensiones y las variables tienen valoración de media a muy buena, de otro lado en datos inferenciales aplicando la prueba estadística del coeficiente de correlación de Spearman (0,704) , se concluyó que en los docentes existe una relación significativa con el compromiso normativo con un predominio alto nivel de compromiso afectivo.

Se encuentra también a Soriano (2019) un estudio con 33 docentes como muestra universal, se utilizó un cuestionario de 21 ítems tanto para la variable de liderazgo y clima laboral. Fue una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de corte transversal, de nivel descriptivo, diseño correlacional de tipo no experimental, el método general del estudio fue hipotético deductivo, los datos descriptivos indican que la valoración de las dimensiones y de las variables de estudio liderazgo y clima laboral son de nivel medio a muy buena. De otro lado los resultados inferenciales indicaron que el coeficiente de Rho de Spearman con un valor de 0.817 que expresa que existe una correlación positiva muy fuerte, con un nivel de 0.00 (bilateral).

Así mismo, Chávez, Hernandez, Chávez y Parra (2017) en México sobre el liderazgo educativo y el clima laboral, realizó un estudio en que se aplicó un instrumento que fue revisado y validado, fue aplicado a los 26 docentes y 7 personas administrativas, los cuestionarios fueron de 57 ítems. La investigación fue de estilo básica, enfoque cuantitativo, corte transversal y diseño correlacional, el método general del estudio fue hipotético deductivo, los resultados descriptivos realizado a través de tablas y diagramas de barras indicaron que en la valoración encontrada de las dimensiones y variables de estudio tienen un nivel media y muy buena. El resultado que se obtuvo que existe correlación positiva entre ambas variables fue que el 19% de los puntos se ubicaron en el tipo de liderazgo

situacional, que es un tipo de líder que actúa con el contexto y la situación que el mayor puntaje se ubica y haciendo acciones de manera inmediata para resolver situaciones en la organización. Así mismo se debe revisar los objetivos y planteamientos de la organización por parte del equipo directivo, desarrollar personas es decir potenciar las habilidades y capacidades del talento humano.

De igual forma la investigación de tesis de la Universidad Libre en Colombia, Camacho y Espinosa (2016) en la institución educativa Fidel Suarez IED, la importancia es poder conocer la relación de la gestión del liderazgo y fortalecer el clima laboral. Tuvo como objetivo lograr la calidad educativa en la institución como factor determinante el clima laboral de la mano con los modelos de liderazgo, con un liderazgo que sea capaz de brindar respuestas a diferentes situaciones que sean adaptadas a los cambios continuamente que atraviesa la institución, investigación cuantitativa miembros de la institución 26 como muestra. El estudio fue de tipo cuantitativo, de corte transversal, de tipo básica, de diseño correlacional, el método general fue el hipotético deductivo, los resultados obtenidos en los datos descriptivos indican que los valores de las variables y las dimensiones tienen un nivel de regular a buena, los resultados inferenciales indican que el liderazgo basado en el coaching y afectividad para el personal, están en una correlación significativa, los docentes y con estrategias que permitan resolver conflictos de manera pacífica, comunicación eficaz, toma de decisiones responsables y evitar conductas que pueden poner en riesgo el clima laboral del colegio.

Asimismo, el estudio realizado por Suarez (2019) en su tesis de investigación, liderazgo directivo y productividad en la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador para sus docentes, se planteó como objetivo general de su estudio poder identificar el nivel de relación entre ambas variables en la escuela mencionada. La metodología empleada fue el descriptivo correlacional transversal, se empleó como técnica la encuesta y un cuestionario, la muestra estuvo conformada por 50 docentes. El estudio es de tipo básica, de nivel descriptivo, de corte transversal, el método general fue hipotético deductivo, el diseño del estudio fue correlacional, con el contraste de la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,850 lo que se

interpreta como alta correlación positiva entre las variables con un nivel regular y buena. Los resultados inferenciales indican que existe una correlación significativa entre el liderazgo directivo y productividad.

En cuanto al ámbito nacional en el estudio realizado por Cruzado (2020) en su artículo liderazgo directivo y el compromiso de la organización en un colegio de la provincia de San Martín señala como su principal objetivo identificar y determinar la relación significativa de ambas variables. La metodología aplicada fue no experimental, descriptiva correlacional de corte transversal. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y la muestra estuvo conformada por 363 docentes de los colegios públicos de esa provincia. En ambos casos los resultados indicaron fiabilidad aceptable. Los resultados determinaron la existencia de una significativa relación entre el liderazgo transformacional que aplican los directores y el compromiso organizacional obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de (0,694) y un  $p$ : 0,001 en los docentes. Esta investigación aportará a nuestra investigación determinando que el liderazgo transformacional influye de manera significativa al compromiso institucional de los docentes

De igual modo en ámbito nacional el estudio realizado por Ramírez (2018) realizó un estudio con el objetivo de conocer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral, en el análisis descriptivo se realizó una medición de las variables de estudio a través de tabla de frecuencias, lo que se manifestó que existe relación directa entre ellas. En el análisis inferencial se utilizó una prueba no paramétrica debió a que distribución no es normal, siendo el estadístico de prueba el coeficiente de correlación de Spearman, fue un estudio con diseño transversal con una investigación no experimental. Con una muestra de 38 docentes con una ficha de cuestionario, bajo la correlación de Spearman con tablas de doble entrada consignan que el liderazgo directivo se relaciona con la variable del clima laboral ( $r_s = ,793$ ;  $p < 0,05$ ) considerando que el liderazgo es adecuado y el clima laboral bueno.

De la misma manera, Campano (2019) en su estudio determinó conocer la relación del liderazgo y el clima laboral representados por 15 personas en las áreas



directivas y comerciales y 26 docentes. Investigación cuantitativa de nivel descriptivo, siendo de tipo no experimental correlacional, el análisis descriptivo se realizó la valoración de las variables y sus dimensiones mediante tabla de frecuencias de igual manera el análisis inferencial se realizó a través de la prueba de normalidad, y la contrastación de hipótesis utilizando el estadístico de prueba correlacional no paramétrica el coeficiente de correlación de Spearman, se utilizó cuestionarios para medir las dos variables el bajo el coeficiente de correlación de Spearman, muestran una correlación positiva moderada de 0,475 entre las variables.

En la investigación de Bardales y Coveñas (2016), el objetivo que se planteó si de manera significativa el liderazgo influye en el clima laboral, investigación de tipo descriptiva – correlacional, se tomó una muestra de 15 personas personal docente y administrativo, análisis descriptivo se realizó una medición de las variables de estudio a través de tabla de frecuencias, manifestó que existe relación directa entre ellas. En el análisis inferencial se utilizó una prueba no paramétrica debió a que distribución no es normal. Se utilizó un cuestionario no paramétrico exacta de Fisher para las variables cualitativas, con una confiabilidad (PP.E.F. = 0.0220). Se llegan a las conclusiones que el 87% de los encuestados consideran que se cuenta con un buen liderazgo por parte de los directivos, si las dos variables tienen relación significativa, el personal es conocedor de las objetivos y visión de la organización, una buena comunicación permitirá una cultura organizacional en el equipo y el personal muestra sentirse a gusto trabajando; de la mano con una buena remuneración y un clima laboral permitiendo identificación con la institución.

Adicionalmente, el estudio realizado por Carrión (2018) explicó en su investigación cuantitativo, descriptivo – correlacional, con instrumento una encuesta tipo cuestionario para las dos variables de estudio tanto del liderazgo y el clima laboral, con 12 preguntas sobre el clima laboral, se tomaron en la investigación 12 instituciones educativas privadas, los datos descriptivos se realizó una medición de las variables de estudio a través de tabla de frecuencias, lo que se determinó que existe relación directa entre ellas, En el análisis inferencial se utilizó una prueba no paramétrica el coeficiente de correlación de Pearson debió a

que distribución no es normal utilizando para el grado de confiabilidad Alpha de Cronbach, los resultados obtenidos muestran que existe la estrecha vinculación entre el liderazgo y clima laboral del 50%, de la mano con las conclusiones en la cual un buen liderazgo permite confianza y garantiza la fidelización de los alumnos y que en las instituciones educativas debe mejorar la dinámica de los directores su liderazgo aplicado.

También, el estudio realizado por Callo y Amézquita (2018) tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral en el departamento de Arequipa de una empresa pública como objetivo central, revisando estudios anteriores llegaron a tomar en cuenta el estilo de liderazgo del autor Kurt Lewin y para el clima laboral de la psicóloga Sonia Palma. En los resultados descriptivos se realizó una medición de las variables de estudio a través de tabla de frecuencias, lo que concluyó que existe relación directa entre ambas variables el análisis inferencial se utilizó una prueba no paramétrica debió a que distribución no es normal. Los resultados comprueban que la hipótesis de trabajo es verificada por lo que se concluye que existe influencia del liderazgo en el clima escolar, diseño fue de tipo descriptivo correlacional – transversal, los instrumentos utilizados fue la observación, el cuestionario y la entrevista, con una muestra de 30 docentes. Los resultados de las pruebas de hipótesis se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.8 predominando el liderazgo democrático.

Así mismo, Ferro (2017) en su investigación fue analizar la relación entre el liderazgo de los directores y el clima laboral en el distrito del Rímac UGEL 02 en el 2015, investigación observacional, transversal, descriptivo, con una muestra de 133 docentes de 05 instituciones educativas, aspectos que se considera fueron: estímulos para los docentes, actuar con justicia de parte de los directores y sancionar las actividades negativas, en análisis descriptivo se realizó una medición de las variables de estudio a través de tabla de frecuencias, expresó que existe relación directa entre ellas, el análisis inferencial se utilizó una prueba no paramétrica debió a que distribución no es normal el valor de  $p=0.020$  es menor que 0.05 entonces se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo directivo y el clima laboral de manera significativa. Actividad o el proceso de se tiene

para influenciar en la gente y ello permitirá el desenvolvimiento para alcanzar las metas de la mano con la generación de estrategias necesarias, mediante la colaboración de todo el equipo, que están altamente motivados y comprometidos con la visión.

Los líderes tienen esa capacidad de impulsar, motivar y entusiasmar para conseguir la misión. Los líderes tienen la visión y esa inspiración para los hombres y mujeres les permita conseguir sus objetivos. Tracy (2014) con ello siete pasos para conseguir los objetivos (identificar las metas principales, escribe tus metas, estable el tiempo, para alcanzar las metas, has una lista de lo que permita conseguir la meta, crea el plan de acción, entra en la acción y hazlo cada día hasta conseguirlo. Chiavenato (2004) expresa que el liderazgo en las personas es la capacidad de influir bajo un contexto y comunicación, a consecuencia de objetivos en común, por su parte Hughes (2007) es el proceso el liderazgo de influir en un grupo organizado para el cumplimiento de metas.

Otro estudio importante es el de Suarez (2019), que en su tesis de investigación Liderazgo y productividad en los docentes en una escuela del país de Ecuador, se planteó como objetivo general de su estudio poder identificar el nivel de relación entre ambas variables en la escuela mencionada. La metodología empleada fue el descriptivo correlacional transversal. Se empleó como técnica la encuesta y para la recolección de datos. La muestra estuvo conformada por de 50 docentes cuyos resultados estadísticos evidenciaron que existe un alto nivel de relación entre el liderazgo transformacional que aplica el director de la escuela fiscal y la productividad en el desempeño diario de sus docentes. Concluyó que el presente estudio brindará a nuestra investigación un soporte teórico importante que nos permitirá entender y conocer mejor el liderazgo directivo

Rubino (2006) refiere que es un proceso complejo y que requiere la cohesión de aspectos que tiene que ver con el trabajo con personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que el personal participe, coopere y generar una sintonía entre los colaboradores de una organización y los factores externos. Así mismo, Álvarez (2003), sostiene que el perfil de los directores se ha venido modificando

pasando de ser gestores colectivos con poder, a ser profesionales autónomos con responsabilidad en el sistema educativo.

Hablar de la importancia del liderazgo en una organización, Noriega (2008) nos refiere que el líder debe tener ciertas virtudes como la justicia, templanza, prudencia y fortaleza; debe tener buena comunicación, poder integrar a todo el personal con el objetivo del bien común, la comunicación tiene un rol fundamental que le permita transmitir, además no solo delega responsabilidades, sino que delega funciones, interactúa entre las personas del equipo. En esa línea de ideas, Herrera (2005) comenta que las instituciones educativas siempre están en movimiento constante, y con varios cambios pedagógicos, tecnológicos y conductuales. Es por ello la importancia de que se cuente con líderes flexibles, comunicadores y sobre todo innovadores. En un mundo globalizado donde la creciente demanda tiene velocidad y buscan líderes con características marcadas.

Existen diferentes teorías de estilos de liderazgo y que tipos de liderazgo podemos lograr identificar. Los distintos autores muestran los diversos estilos y tipos de liderazgo que van de la mano con los deberes que desempeñan. Para ello Cuadro (2001) que los estilos de líder se refieren a conductas de liderazgo, y con reconocido David Fischam (2011) contextualiza que los líderes pueden nacer siendo líderes, pero también pueden existir líderes que son formatos desde la infancia hasta llegando ya a la adultez con características determinantes. Fischam nos hace referencia a tipos de líderes que hacemos mención:

Líder ausente: no tiene ninguna relación con sus empleados, se le llama como "jefe fantasma" es individualista sus metas son personales y no del equipo, no presta atención a los resultados de la organización. Como refiere Fischam este líder tiene su atención en su mundo y en sus propios logros así se sentirá realizado, suelen ceder las responsabilidades alguien parte del equipo, lo que muchas veces puede llevar a proyectos no terminados o fracasados, por elegir a un personal que pueda que no esté preparado para cumplir dicha responsabilidad.

Líder transaccional: es un tipo de liderazgo queriendo satisfacer en todo a los empleados por medio de recompensas materiales, con ello se considera que los trabajadores lograrán los resultados planteados, pero sigue buscando también

sus intereses, pero si tienen una presencia del líder asumiendo un rol más activo a comparación del líder ausente.

El falso líder: conocido como el pseudo-líder, son aquellos que dicen mucho, pero no accionan en la práctica, suelen presentar características para identificarlos como egocéntricos, tienen baja autoestima, desprestigian a los profesionales que sobresalen por sus habilidades, necesitan sentirse valorados, les preocupa su posición y el poder.

Líder transformador: tiene como objetivo el desarrollo de su equipo y personal, no sólo se centra en sus intereses individuales, desea impulsar el talento de su equipo que les permita desarrollar sus capacidades, los trabajadores no podrán estar contentos con los salarios o recompensas materiales, pero dan lo mejor de ellos estando alineados a los objetivos de la organización.

Con respecto a las capacidades deseables de un líder, López (2016) comenta que el líder puede organizar, coordinar, motivar a su equipo de colaboradores con la visión de lograr los objetivos y con ello ha de tener tres capacidades que menciona:

Capacidad técnica: conocimiento alto del trabajo, tiene una capacidad analítica, manejo de técnicas e instrumentos, y habilidad para conocer de forma coherente maquinarias y materias primas.

Capacidad humana: hace referencia al trabajo directamente con las personas y tiene actitudes para desenvolverse ante situaciones y muestra sensibilidad hacia las personas y sus sentimientos y que permite influenciar en su conducta.

Y la capacidad intelectual: tener el sentido de contemplar la organización como un todo y todos los elementos necesarios para influenciar en ella.

A lo largo del tiempo el liderazgo ha tenido diversos conceptos, pero siempre intentando explicarlo desde las capacidades que debe tener el líder en las distintas organizaciones de los rubros a nivel mundial. Fernández (1999) habla de la gestión empresarial con tres dimensiones: físico (cuerpo), cualidades (voluntad y espíritu) y aventura (alma). En los años 1935 el psicólogo Kurt Lewin, y los autores Garrido y Álvaro (2007) que siguieron la línea de Lewin sobre sus estudios en la psicología

social en el comportamiento de los grupos. Autores como Barahona (2011) indico que desde el año 1940 los autores como Lewin, White y Lippit (1939) fueron los que indicaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal. Comentaron que varios niños jugaban, de la mano con tipos de liderazgo de adultos realizándose observaciones y de los resultados se obtuvo las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos de los niños. Cardona y Buelvas (2014) refuerza que el estilo autocrático, ejerce e impone autoridad, y el estilo laissez-faire manifiesta mejor nivel de exigencia que los tres estilos. Bajo ello y los estudios posteriores se determinan tres estilos de liderazgo.

**Estilo Democrático:** las actividades del equipo son discutibles y se llegan acuerdos en conjunto, el líder siempre da orientación y apoyo. Se dan pasos importantes para el logro de los objetivos, el líder propone varios procedimientos de ser necesario para que el equipo pueda decidir. El equipo de manera espontánea autodeterminan las tareas individuales, es parte de las tareas de manera objetiva son tener demasiadas tareas.

**Estilo Autoritario:** el líder define todas las normas, las actividades del equipo son aisladas e individuales, es el líder quien determina las tareas para cada miembro. El líder esta personalmente para felicitar o llamar la atención al equipo, él no tiene implicancia en las actividades. Se muestran acciones en el equipo de conductas de poco interés, frustración, agresión y apatía. Las relaciones interpersonales en el equipo son difíciles, es notorio la sumisión al líder.

**Estilo Laissez-faire:** el equipo toma las decisiones libres sin que el líder participe, no influye en las decisiones ni discusiones. El líder no interviene en la distribución de las tareas del equipo, cualquier del equipo puede tomar el liderazgo. No suele hacer comentarios sobre los resultados, ni intenta formar parte del trabajo y que vean su liderazgo. El grupo suele ser desorganizado, siendo los resultados muy bajos.

Adicionalmente Sanchez (2010) indica bajo los estudios de Lewin, White (1939) aunque se demostraba que el mejor estilo de liderazgo es el democrático como el más eficaz, se evidenció que si las actividades eran más difíciles era menos eficaz el estilo autoritario. Por su parte Cuadro (2001) que, a partir de los

experimentos de Lewin, White y Lippit fueron estudios en la rama de la psicología social, queriendo saber cuáles eran los estilos de liderazgo más eficaces. Y pasando los años ha habido autores que han respaldado el estudio y los estilos de liderazgo, por ejemplo, Bales (1950) con el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional con Bass (1985).

Mayor (2012) explica el liderazgo bajo dichos modelos:

**Liderazgo Autocrático:** es aquel líder que toma decisiones, no da participación a los trabajadores o miembros del equipo, no existe participación sólo en algunas ocasiones se les da participación a algunos, pero al final la decisión es del líder. A pesar de ello, este liderazgo debe obedecer las ordenas sin refutarlas porque podrían ser sometidos a castigos o amenazas.

**Líder Democrático:** líder participativo, motivador, animador y muy activo en las actividades que realice la organización, permite involucrar a uno o más personas del equipo, tiene la autoridad para tomar decisiones. Se diferencia por el inteligente, asertivo, eficiente; busco los medios y recursos para realizar mejor el trabajo, dirige de manera correcta y permite la participación de todos.

**Liderazgo Liberal:** Drucker (2003) no enfrente los problemas del equipo, ni de la organización, no se hace responsable de las situaciones que se presentan. No se preocupa por el personal, no ejerce supervisión de las actividades ni a los miembros del equipo, la entrega de los resultados es a última hora.

**Liderazgo Situacional:** se caracteriza por ser estudioso de la realidad, toma acciones preventivas y es creativo para la solución de los problemas. Muestra experiencia de la forma como resolver los problemas diarios, es puntual, decidido en sus actividades y de ello depende los resultados de la organización; se adecua al entorno de las situaciones. Davis (2004) nos dice que este tipo de liderazgo valora la creatividad e iniciativas de los miembros del equipo, promueve el trabajo colaborativo, dirige y controla con autoridad las decisiones.

**Liderazgo Transaccional:** Tiene la finalidad siempre de motivar al equipo para el logro de las metas programadas, se le llama también liderazgo carismático, hace que todos se involucren en los logros para beneficios de sí mismo y de la

organización. Sabe que incentivos desean los miembros del equipo, utiliza las estrategias adecuadas para realizar el trabajo

Liderazgo Transformacional: Tiene una visión nueva, motivadora y empática, es tipo de líder que convence, persuade, sabe generar cambios cuando la situación lo requiera. Permite que las personas conozcan y trabajen por la organización bajo su misión y visión, permitiendo que se desarrolle la creatividad y motivación que por ende permite la realización de los objetivos.

Liderazgo Directivo:

El liderazgo directivo en una institución educativa que tiene una persona en el puesto de director como figura administrativa, lo más importante es que debe actuar como líder y concentre las características antes mencionadas como líder. Valverde (2009) en el Perú realizó una serie de encuestas a instituciones de primaria y secundaria y concluyó que los directivos deberían tener nueve características o competencias para lograr tener el “perfil competente” para director:

- El personal lo ve como un referente, es una imagen a seguir ya que inspira respeto.
- Motiva al personal, contagia al personal con su visión de compromiso en la institución.
- Fomenta adecuadas relaciones interpersonales, tiene un trato justo con el personal.
- Genera un buen clima laboral, apoya a crear un ambiente de aprendizaje para que el alumno se vea reforzado con la confianza y respeto.
- Tiene una visión clara, sabe cuál es el camino correcto para llegar a las metas propuestas.
- Es un buen comunicador, se expresa bien, sabe escuchar y genera un ambiente para las actividades y proyectos.
- Encuentra soluciones a los problemas de forma creativa e innovadora, brinda solución a los problemas y siempre con ayuda con sus colaboradores.
- Genera trabajo en equipo, establece objetivos.
- Se adapta a los cambios y desafíos que se pueden presentar, tiene siempre predisposición al cambio.

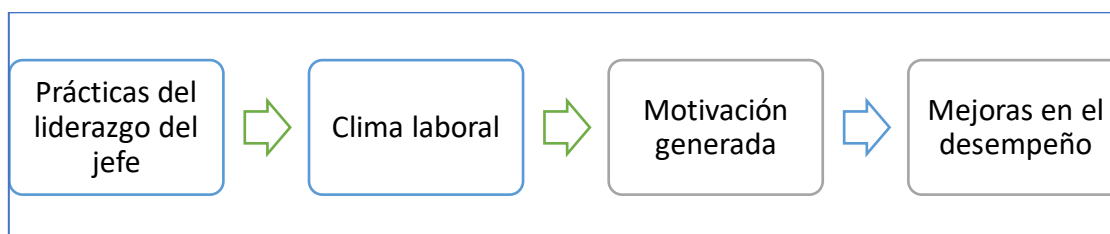


Los momentos cambiantes en las organizaciones que rápidamente evolucionan, y saben que las personas que integran los equipos pueden influir en su rendimiento en el trabajo. Y por ello las investigaciones siguen mirando el clima laboral, ver su productividad, su rendimiento, su satisfacción, etc.

El clima laboral dice Chiang (2014) los participantes de una institución educativa, para los diferentes miembros de la institución tengan un óptimo desenvolvimiento que permita lograr con la misión institucional y el ambiente permita consolidar el buen desempeño. Adiciona Bañuelos (2014) que el clima laboral es enfocado a los objetivos de la organización, y el no adecuado clima laboral ocasionado muchas veces por situaciones de conflicto; trabajar en ambientes tóxicos no permite el desarrollo de las habilidades, competencia y la mejor comunicación entre el líder y el equipo ello se ha evidenciado en los diversos estudios que muestran la relación directa y cómo influye en los resultados y conductas del personal en una organización. los empleados. Adiciona Brow y Moberg (1990) que el clima laboral son aquellas características del ambiente interno y cómo perciben los miembros. Dessler (1993) no cree que exista un significado, considera que las definiciones van de la mano con los factores organizacionales que son de los objetivos, reglas, políticas de la organización. Stringer (2001) refuerza que lo que determina el clima laboral son los factores también internos de la organización que afectan a los colaboradores.

### Figura 01

*Cadena de Causa y Efecto del Clima Laboral*



*Nota:* Adaptado de la ruta de causa y efecto del clima laboral, (Stringer 2001).

Según Lewin, Lippit y White (1939) fundadores en determinar que el clima laboral, proponen que “el clima laboral tiene 6 dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad laboral, apoyo”.

### Características del Clima Laboral:

Según Litwin y Stringer (1999) el clima laboral juega un comportamiento determinante en los miembros de la organización, este comportamiento conlleva a comportamientos y una suma de consecuencias que podemos mencionar (satisfacción, rotación del personal, producción, línea de carrera, etc.). Y con ello se pueden detallar las principales características:

- Permanencia en el centro de labores.
- Grado de compromiso e identificación del personal en la organización.
- Actitudes y comportamiento del personal de la organización.
- Variables de estructura de la organización (políticas, estilo de dirección, despidos, bonificaciones, etc.).
- Rotación excesiva y/o ausentismo del personal por un mal clima laboral.

Elementos del clima laboral, refiere Moss (1995) como:

- La particularidad de los trabajadores, actitudes, personalidad, valores, percepciones, el estrés del empleado y su etapa de aprendizaje.
- Equipos que forman en la organización y sus procesos.
- Esfuerzo, motivación, necesidades y refuerzo.
- La acción del liderazgo, estilo, políticas y poder.
- La estructura organizaciones en sus dimensiones.
- Los procesos de la organización, las evaluaciones, remuneraciones.

Tipos de clima laboral:

Existen diversas teorías que hablan de climas organizaciones, con conforman un concepto, para ello revisaremos la de Likert (1961,1967). Plantea cuatro elementos que influye en el clima y explica la naturaleza de la organización.

Likert define tres variables:

- Variables causales, son independientes están destinadas a indicar el sentido de una organización cómo evoluciona y lograr sus resultados. Dentro de ellas tenemos la administrativa, competencia, actitudes y decisiones.

- Variables intermedias, evalúa el estado de la empresa en su organización interna refleja aspectos como comunicación, toma de decisiones, rendimiento y motivación.
- Variables finales, son el resultado de las variables causales y las intermedias, están destinadas para dar resultados.

Likert llega a determinar cuatro tipos de climas laborales bajo las variables explicadas:

El clima autoritario: Sistema I: autoritario – explotador, se caracteriza porque el director no posee confianza de los trabajadores, el clima se percibe temor, no existe interacción entre directores y subordinados, las decisiones son tomadas solo por los jefes.

El sistema II: autoritario – paternalista, se caracteriza existe confianza en los directores y subordinados, suelen usar castigos y recompensas como motivación para los trabajadores.

El clima participativo: Sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores con los subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones.

Sistema IV, participación de todo el equipo, se tiene plena confianza en el equipo. En la dirección toma decisiones, intenta integrar, que la comunicación fluya.

El instrumento desarrollado por Likert busca bajo las dimensiones, conocer las opciones donde se refleja las formas de la organización.

Otro autor como Rousseau (1988) describe tipos de clima laboral:

Autoritario: donde el líder no confía en sus miembros de su equipo, es quien toma la mayor parte de decisiones, las comunicaciones con los empleados son por miedo y existe poca comunicación.

Autoritario paternalista: se tiene confianza entre los líderes de la organización y los empleados, las decisiones las toma solo el jefe, usa medios como castigos y recompensas para los empleados.

Consultivo: el líder tiene confianza en sus empleados, los empleados en pueden tomar decisiones en los niveles bajos, existen castigos ocasionales, se logra un ambiente dinámico.

Participativo: el líder tiene plena confianza en los empleados, se motiva a los colaboradores para lograr las metas.

Importancia del Clima Laboral:

Silva (1996), cita las siguientes características del clima laboral:

Externo al individuo, las percepciones del empleador que son diversas, existe en la organización, existen varios procedimientos, es diversa en la cultura organizacional.

Sonia Palma (2004), quien trabajo el test del clima laboral basado en el enfoque de Likert, tiene como percepción que son aspectos que se vinculan con el ambiente de trabajo, que se puede diagnosticar para tomar acciones correctivas en las instituciones y que se permita optimizar, fortalecer, los procesos y los resultados sean favorables. Sonia Palma diseñó el instrumento con la técnica de Likert cuenta con 50 ítems que trabaja la variable clima laboral, para conocer al personal en su ambiente de trabajo. Con los resultados se debe permitir la supervisión que debe recibir el personal de su director. Palma trabajo 05 factores en el instrumento que son:

- Autorrealización: el trabajador ve posibilidades en su entorno laboral que le pueden favorecer a la realización del desarrollo personal y profesional, y crezca y desarrollarse.
- Involucramiento laboral: el trabajador considera que es un factor importante en la institución, y está comprometido con las funciones y con los objetivos.
- Supervisión: el trabajador siente apoyo y soporte del director en cada tarea y actividad que realiza.

- Comunicación: el trabajador cuenta con precisión, fluidez, es oportuna la información brindada.
- Condiciones laborales: se logra tener reconocimiento como la motivación al personal con elementos económicos o sociales por el cumplimiento de sus labores.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación:

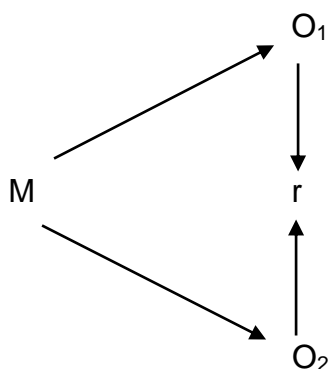
Estudio es de tipo aplicada en la medida que sus hallazgos permiten mejorar el servicio educativo, va permitir resolver situaciones problemáticas donde el liderazgo educativo permita influir el clima laboral como lo refieren (Sánchez y Reyes, 2017).

El nivel de la investigación es correlacional, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), explicó que este tipo de investigación intenta asociar variables de estudio mediante un grupo de población común. Al relacionar las variables se relacionarán las mismas conociendo su nivel de relación.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, siguiendo el enfoque positivista, debido a que sus resultados se expresan de manera cuantitativa. Además, no se tiene en cuenta los conocimientos que no provengan de la ciencia empírica (Hernández – Sampiere & Mendoza, 2018).

El diseño es no experimental (correlacional), refuerza Hernandez y Mendoza (2018) indicaron que estos diseños, se procede solamente a medir las variables por medio de un análisis correcto, para que luego sean comparadas y observadas, es estudio tiene un nivel correlacional.

El método aplicado es el hipotético - deductivo, avalado por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), quien expresó que el método deductivo es así porque se rige bajo la explicación de hipótesis, la cuales son explican tentativamente del problema investigado y son la guía que es la parte medular de del estudio.



- M = Docentes  
O1 = Liderazgo directivo  
O2 = Clima laboral  
r = Relación de las variables de estudio

### **3.2 Variables y Operacionalización:**

#### **V1: Liderazgo directivo**

Para David y Newstrom (2003) es el proceso que permite influir sobre los demás con un trabajo en equipo, con el objetivo de que se genere un trabajo con entusiasmo para tener éxito en el logro de los objetivos de la organización.

En la operacionalización, Carrasco (2009) consiste en conocer el método a través de cual serán las variables medidas. Para la primera variable será mediante el test de liderazgo de Likert, consta de 33 ítems la cual tiene dos tipos de respuesta: A= acuerdo y D= desacuerdo, que permita conocer la predominancia en los tres estilos de liderazgo.

#### **V2: Clima laboral**

La revista Universo Laboral (2013) explica que el clima laboral como medio físico y humano donde los colaboradores realización el trabajo diario y un buen ambiente determinar que se genere un equipo de trabajo productivo en sus labores.

La segunda variable será medida mediante el test de clima laboral CP-SPC de Sonia Palma. Cuenta con una puntuación de 1 a 5 puntos, con 250 puntos en total en escala general y 50 ítems para cada uno de los factores. A mayor puntuación quiere decir que es favorable la percepción del ambiente del trabajo y a menor puntuación es desfavorable la percepción del trabajo.

### 3.3 Población, muestra, muestreo unidad de análisis:

Población: Vara (2008) nos refiere que la población es el conjunto de personas que tienen algo en común y se encuentran en un territorio determinado, en la investigación estará conformado por el total de docente que trabajan en una institución educativa del distrito de San Miguel 2021, siendo un total de 42 docentes.

Muestra: Ventura (2017) explica que la muestra es parte de la población conformado por unidades. En la investigación es conformada por el total de docentes de la institución educativa del distrito de San Miguel 2021, siendo un total de 42 docentes, de los cuales 22 son varones y 20 mujeres, se detalla:

|          | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|----------|----------------|----------------|--------------|
| Docentes | 22             | 20             | 42           |

*Elaboración: Elaboración propia*

Se interpreta que el 52% son varones y el 48% son mujeres de la población total 100% (42 docentes).

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

Se utilizó dos instrumentos para medir las dos variables:

Según López & Pérez (2015) la recolección de datos permita obtener la información ordenada, logrando contar con la opinión de los encuestados en relación al tema de investigación. Para ellos los instrumentos fueron validados por expertos generando la prueba de confiabilidad en estudios anteriores y que fueron validados.



## **NOMBRE: TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN**

Validez y Confiabilidad del Instrumento: Validez y una confiabilidad al 0.80. Los investigadores Al-Khasawneh y Mohd (2012) verificaron la validez del instrumento, se generó un análisis de la correlación generando la selección de las discriminantes y eliminar los que no son. Se logró tener una confiabilidad muy buena, demostraron un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de escala 0.82 por Jiménez en el 2016, estos coeficientes de confiabilidad, según opina Gordon, son lo suficientemente altos para permitir interpretaciones individuales.

Instrumento estándar validado

Uso: Individual

Ítems: 33 preguntas

Duración: 10 a 15 minutos

Instrumento creado por el psicólogo alemán Kurt Lewin, impulsado por la psicología de relaciones interpersonales. Para medir la percepción sobre el tipo de "liderazgo del jefe de equipo" utilizando la escala de Likert, identificando tres tipos de liderazgo (autoritario, democrático y liberal). Prueba llamada TDL permite que los resultados obtienen una visión acerca del líder y cómo influye en su equipo.

Significación: Nivel de estilos de liderazgo (democrático, autoritario o liberal) en un grupo de individuos.

## **NOMBRE: ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC**

Validez y confiabilidad: por Alfa de Cronbach el instrumento tuvo 0.97 de confiabilidad y Split Half Guttman de 0.90. Los datos del cuestionario sometidos al test de KaiserMayer Olkin dieron como resultado un nivel de 0.980 y el test de Estabilidad de Barlet 444751.69,  $p < 0.001$  que conforman la validez del instrumento. Se refuerza que el instrumento tiene una alta consistencia de los datos, lo cual hace un instrumento confiable, se definieron las correlaciones positivas de las 5 dimensiones del clima laboral son mayor a 0.6 con un análisis factorial y de rotación Varimax. En un inicio fue un test dirigido a empleados del sector público y privado;

con una muestra de tipificación se aplicó la escala a 1323 trabajadores de Lima Metropolitana.

Instrumento estándar validado

Uso: Individual

Ítems: 50 preguntas

Duración: 15 a 30 minutos

Significación: Nivel de percepción del ambiente laboral en general, con cinco aspectos (Involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Tipificación: Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa.

### **3.5 Procedimientos:**

Para la etapa de procedimiento de datos, se tuvo en cuenta 02 etapas:

Etapa de planificación: comprendió la comunicación con el director general de la institución para la explicación de la investigación (objetivos, alcances y resultados) para lo cual se solicitó su autorización bajo documento firmado para hacer uso de la aplicación de los 02 instrumentos a los docentes de la institución educativa que él dirige. Con ello coordinar las fechas de administración para la ejecución de los resultados que comprendió en un tiempo de 15 días calendarios.

Etapa de ejecución: se dio inicio a la explicación a los docentes mediante correo de la relevación y meta del estudio de investigación y con ello la explicación de los instrumentos y su autorización de estar conformes, para que en sus horas libres puedan generar el desarrollo, haciendo un constante monitoreo hasta lograr tener el 100% de los resultados de los 42 docentes.

### 3.6 Método de análisis de datos:

**Según el Análisis descriptivo:** Se construyeron tablas simples y de doble entrada, para obtener las frecuencias porcentuales y crear gráficos estadísticos y con el valor “Alpha” se tendrá la confiabilidad de los instrumentos. Para con ellos las dos variables tienen sus categorías para la calificación de resultados:

- Categorías de los resultados Test de Clima Laboral CL-SPC (Autor: Sonia Palma 2004). Se recolectaron los resultados y atribuyéndoles una ponderación de la siguiente manera:

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| 1 | = | Ninguno o nunca |
| 2 | = | Poco            |
| 3 | = | Regular o algo  |
| 4 | = | Mucho           |
| 5 | = | Todo o siempre  |

| Tipo de resultado | Factores I al IV | Puntaje total |
|-------------------|------------------|---------------|
| Todo o siempre    | 42-50            | 210-250       |
| Mucho             | 34-41            | 170-209       |
| Regular o algo    | 26-33            | 130-169       |
| Poco              | 18-25            | 90-129        |
| Ninguno o nunca   | 010-17           | 50-89         |

| Factores                | Ítems                        |
|-------------------------|------------------------------|
| Realización personal    | 1,6,11,16,21,26,31,36,41,46  |
| Involucramiento laboral | 2,7,12,17,22,27,32,37,42,47  |
| Supervisión             | 3,8,13,18,23,28,33,38,43,48  |
| Comunicación            | 4,9,14,19,24,29,34,39,44,49  |
| Condiciones laborales   | 5,10,15,20,25,30,35,40,45,50 |

- Categorías de los resultados Test de Estilos de Liderazgo TDL (Autor: Kurt Lewin 1939): El estilo de liderazgo preponderante es aquel que obtiene mayor cantidad de puntaje en el cuestionario.

| Estilo 1 | Estilo 2 | Estilo 3 |
|----------|----------|----------|
| 1        | 2        | 3        |
| 4        | 5        | 6        |
| 7        | 8        | 9        |
| 10       | 11       | 12       |
| 13       | 14       | 15       |
| 16       | 17       | 18       |
| 19       | 20       | 21       |
| 22       | 23       | 24       |
| 25       | 26       | 27       |
| 28       | 29       | 30       |
| 31       | 32       | 33       |

Estilo 1: Liderazgo autocrático - Estilo 2: Liderazgo democrático -Estilo 3: Liderazgo liberal

La interpretación de las puntuaciones por columnas de cada estilo de liderazgo, entre el “acuerdo” y “desacuerdo”.

|                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| Entre 0 y 3 acuerdo  | Bajo predominio del estilo  |
| Entre 4 y 7 acuerdo  | Medio predominio del estilo |
| Entre 8 y 11 acuerdo | Alto predominio del estilo  |

**Según el Análisis inferencial:** Bajo los resultados se ha procedido a tabular los datos para obtener la frecuencia para la descripción de las dos variables, usando la prueba de Pearson. El software de análisis estadístico SPSS versión 24 dicho programa estadístico informático usado en las empresas, trabaja con grandes

bases de datos para analizar información y devolver información estadística. Mediante el software SPSS 24, se verificó la validez y la confiabilidad mediante el Alfa Cronbach, luego se analizaron los datos en el estadígrafo, para visualizar la frecuencia de respuestas para las dos variables y también para sus dimensiones, estos datos fueron interpretados y presentados en tablas, se utilizó Shapiro Will, y se contrastó las hipótesis con la prueba de Rho de Spearman para poder conocer la relación entre las variables.

### **3.7 Aspectos éticos:**

Revisando el código de ética en la presente investigación se garantiza la calidad respetando los derechos de autor por medio de las citas virtuales, respetando el anonimato de los docentes que han entregado sus respuestas de cada pregunta de los cuestionarios.

Y con ello destacamos los principios éticos de integridad, honestidad y reconocimiento de autores que anteriores investigaciones que han permitido ser guía y herramientas para las consultas respetando siempre los argumentos de cada autor o investigador y la suma la autorización para el uso de los dos instrumentos que serán encuestados los docentes.

## IV. RESULTADOS

### Influencia del liderazgo directivo en el clima laboral:

#### Objetivo General:

*Establecer si existe relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

En la tabla 1 el resultado del coeficiente de Pearson ( $Rho = 0,761$ ) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral ( $p < 0,01$ )

En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo directivo} (0,89) + 4,129$$

Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo explica la variación del clima laboral en un 62.10% (ver anexos).

#### Tabla 1

*Correlación entre el liderazgo directivo y el clima laboral*

| Variable 1          | Variable 2    | Estadístico                            | Valores |
|---------------------|---------------|--|---------|
| Liderazgo directivo | Clima laboral | Coeficiente de Correlación de Spearman | 0,761   |
|                     |               | p                                      | 0,000   |

**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes.

## Influencia del Liderazgo directivo autocrático en el clima laboral

### Objetivo Específico 1:

*Establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

En la tabla 2 el resultado del coeficiente de Pearson (Rho 0,89) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el clima laboral ( $p < 0,01$ )

En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación.

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo autocrático} (0,304) + 3,064$$

Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo pedagógico explica la variación del desempeño docente en un 78.70% (ver anexos).

**Tabla 2**

*Correlación entre el liderazgo autocrático y el clima laboral*

| Variable 1<br>D1      | Variable 2    | Estadístico                            | Valores |
|-----------------------|---------------|--|---------|
| Liderazgo autocrático | Clima laboral | Coeficiente de Correlación de Spearman | 0,890   |
|                       |               | p                                      | 0,000   |

**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes.

## Influencia del Liderazgo directivo democrático en el clima laboral

### Objetivo Específico 2:

Establecer *si existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

En la tabla 3 el resultado del coeficiente de Pearson (Rho 0,856) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo democrático y el clima laboral ( $p < 0,01$ )

En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación.

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo Democrático} (0,544) + -,620$$

Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo explica la variación del clima laboral de un 73.20% (ver anexos).

**Tabla 3**

*Correlación entre el liderazgo democrático y el clima laboral*

| Variable 1<br>D2      | Variable 2    | Estadístico                            | Valores |
|-----------------------|---------------|--|---------|
| Liderazgo democrático | Clima laboral | Coeficiente de Correlación de Spearman | 0,856   |
|                       |               | p                                      | 0,000   |

**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes.



## Influencia del Liderazgo directivo liberal y el clima laboral

### Objetivo Específico 3:

Establecer *si existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

En la tabla 4 el resultado del coeficiente de Pearson (Rho 0,854) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo liberal y el clima laboral ( $p < 0,01$ )

En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo Liberal } (,379) + 2,345$$

Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo pedagógico explica la variación del desempeño docente en un 72.20% (ver anexos).

**Tabla 4**

*Correlación entre el liderazgo liberal y el clima laboral*

| Variable 1<br>D3  | Variable 2    | Estadístico                            | Valores |
|-------------------|---------------|--|---------|
| Liderazgo liberal | Clima laboral | Coeficiente de Correlación de Spearman | 0,854   |
|                   |               | p                                      | 0,000   |

**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes.

## V. DISCUSIÓN

Los resultados logrados bajo el análisis descriptivo y el inferencial demuestran que existe influencia entre el liderazgo directivo y el clima laboral, se ha demostrado que las dimensiones del liderazgo directivo tienen influencia en menor o mayor medida con el nivel de organización del clima escolar.

Los resultados obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo general se logrado establecer que existe en la tabla 1 el resultado del coeficiente de Pearson ( $Rho = 0,761$ ) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo y clima laboral ( $p < 0,01$ ). En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:  $Clima\ laboral = Liderazgo\ Directivo (0,89) + 4,129$ . Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo explica la variación del clima laboral en un 62.10%.

Los resultados obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo específico 1 en la tabla 2 el resultado del coeficiente de Pearson ( $Rho = 0,89$ ) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo autocrático y el clima laboral ( $p < 0,01$ ). En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:  $Clima\ laboral = Liderazgo\ autocrático (0,304) + 3,064$ . Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo autocrático explica la variación del clima laboral en un 78.70%.

Los resultados obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo específico 2 en la tabla 3 el resultado del coeficiente de Pearson ( $Rho = 0,856$ ) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo democrático y el clima laboral ( $p < 0,01$ ). En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:  $Clima\ laboral = Liderazgo\ Democrático (0,544) + -,620$ . Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo democrático explica la variación del clima laboral en un 73.20%.

Los resultados obtenidos en el aspecto inferencial respecto al objetivo específico 3 en la tabla 4 el resultado del coeficiente de Pearson ( $Rho = 0,854$ ) indica que existe una correlación fuerte significativa entre el liderazgo directivo liberal y el clima laboral ( $p < 0,01$ ). En el análisis de regresión lineal se ha corroborado que existe una correlación lineal entre ambas variables donde se establece la siguiente ecuación:  $\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo liberal} (0,379) + 2,345$ . Del mismo modo se puede indicar que el liderazgo directivo liberal explica la variación del clima laboral en un 72.20%.

En los antecedentes del estudio se verifican que dichos resultados dar validez a priori a la hipótesis del estudio, por ejemplo en el estudio realizado por Burgos (2016) en la ciudad de México, en la cual tiene como objetivo general conocer la importancia entre el correcto liderazgo y el impacto sobre el clima laboral y conocer la relación de cómo influye el mal liderazgo en el equipo de trabajo y este en el clima laboral, tener un mal liderazgo sobre el director como el poder que tiene y con ello esa incapacidad para motivar y propiciar correctas relaciones interpersonales. Las conclusiones del estudio precisan que para lograr un buen clima laboral se debe realizar e incrementar en la organización las relaciones dentro del equipo de salud, que permita incrementar el capital humano y transmitir mejores sentimientos a nuestros clientes; así mismo se evidencia que es importante tener claro los objetivos a lograr del equipo, saber qué actividades puede desarrollar cada personal según sus capacidades que permita alcanzar las metas. Y un buen líder que guíe, estimule y guíe las capacidades y habilidades del equipo. Estos resultados destacan la importancia de las relaciones interpersonales y el desarrollo del talento, la eficiencia del estilo de liderazgo mejor será el clima laboral, por lo que los resultados del estudio son convergentes con los resultados de la presente tesis.

Se encuentra también a Soriano (2019). Este estudio tuvo 33 docentes como muestra universal, se utilizó un cuestionario de 21 ítems tanto para la variable de liderazgo y clima laboral, investigación cuantitativa, diseño correlacional de tipo no experimental, con el coeficiente de Rho de Spearman con un valor de 0.817 que expresa que existe una correlación positiva muy fuerte, con un nivel de 0.00

(bilateral, el resultado del antecedente son coincidentes con los resultados de nuestra dificultad, con la diferencias en la selección de la Rho de Spearman en los antecedentes en cambio en la tesis se aplicó la regresión múltiple en relación de los resultados dichos datos son convergentes.

Por otro lado, el estudio realizado por Chavez, Hernandez, Chavez y Parra (2017) en México sobre el liderazgo educativo y el clima laboral, estudio de tipo transversal y correlacional, con un instrumento que fue revisado y validado, fue aplicado a los 26 docentes y 7 personas administrativas, los cuestionarios fueron de 57 ítems. El resultado que se obtuvo fue que el 19% de los puntos se ubicaron en el tipo de liderazgo situacional, que es un tipo de líder que actúa con el contexto y la situación que el mayor puntaje se ubica y haciendo acciones de manera inmediata para resolver situaciones en la organización. Así mismo se debe revisar los objetivos y planteamientos de la organización por parte del equipo directivo, desarrollar personas es decir potenciar las habilidades y capacidades del talento humano, los resultados del presente antecedentes, indican que el liderazgo directivo permite desarrollar y potenciar las habilidades y capacidades de los de los colaboradores por lo que se concluye que ambos resultados tienen una relación de convergencia.

De igual manera la investigación de tesis de la Universidad Libre en Colombia, Camacho y Espinosa (2016) en la institución educativa Fidel Suarez IED, trata de establecer la relación de la gestión del liderazgo y fortalecer el clima laboral. La cual tuvo como objetivo lograr la calidad educativa en la institución como factor determinante el clima laboral de la mano con los modelos de liderazgo, con un liderazgo que sea capaz de brindar respuestas a diferentes situaciones que sean adaptadas a los cambios continuamente que atraviesa la institución. Se logra responder al objetivo, en la cual es liderazgo basado en el coaching y afectividad para el personal, se logró tener una participación significativa con los docentes y con estrategias que permitan resolver conflictos de manera pacífica, comunicación eficaz, toma de decisiones responsables y evitar conductas que pueden poner en riesgo en clima laboral del colegio. Los resultados del presente antecedente concluir que la gestión del liderazgo permite fortalecer el clima laboral.

Igualmente, Amanguaña (2015) en su investigación en la Universidad Central de Ecuador en Quito, dicho estudio tuvo como objetivo determinar los estilos de liderazgo impactan directamente en el clima laboral. Es una investigación correlacional, no experimental – transversal. Los resultados permitieron definir los estilos si inciden de manera significativa y de manera directa al clima laboral en la institución que se manejan. Finalmente concluyendo que en función a los valores de correlación el cual fue de 0.05 de significación, lo que refuerza la hipótesis que el liderazgo directivo incide en el clima laboral de la organización. Los resultados del presente antecedente son convergentes con los resultados de la tesis.

Además, Silva (2014) en la institución de Bío – Bío en Chile sobre liderazgo y clima laboral. Estudio de tipo descriptivo y no experimental de carácter transversal, la muestra tomado fue del 86% con 56 administrativos, los resultados que evidenciaron una relación significativa entre el liderazgo de los funcionarios con el clima laboral, destacando un liderazgo participativo en los funcionarios con cargo responsables. La muestra fue de 161 trabajadores con un cuestionario como instrumento, con el test psicométrico, con el método de alfa Cronbach en un 95% de relevancia, predominando el liderazgo participativo. Los resultados permiten ser más eficaces en la influencia de sus equipos de trabajo, que les permita intervenir en el clima laboral que permita mayores rendimientos y aumento de la superación laboral de todos los integrantes de todos los funcionarios de la institución, así mismo capacitaciones al personal y mantener este tipo de investigaciones en las otras áreas de la institución.

De igual modo en ámbito nacional Ramírez (2018) realizó un estudio con el objetivo de conocer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral. Un estudio con diseño transversal con una investigación no experimental. Con una muestra de 38 docentes con una ficha de cuestionario, bajo la correlación de Spearman con tablas de doble entrada, consignan que el liderazgo directivo se relaciona con la variable del clima laboral ( $r_s = ,793$ ;  $p < 0,05$ ) considerando que el liderazgo es adecuado y el clima laboral bueno.

De la misma manera, Campano (2019) en su tesis, tuvo como objetivo conocer la relación del liderazgo educativo y el clima laboral en el personal representados por 15 personas en las áreas directivas y comerciales y 26 docentes. Investigación cuantitativa de nivel descriptivo, siendo de tipo no experimental correlacional, se utilizó cuestionarios para medir las dos variables. El Bajo el coeficiente de correlación de Spearman, muestran una correlación positiva moderada de 0,475 existe una relación entre el liderazgo y clima laboral.

En la investigación de Bardales y Coveñas (2016), el objetivo que se planteó si de manera significativa el liderazgo influye en el clima laboral, investigación de tipo descriptiva – correlacional, se tomó una muestra de 15 personas personal docente y administrativo, se utilizó un cuestionario no paramétrico exacta de Fisher para las variables cualitativas, con una confiabilidad (PP.E.F. = 0.0220). Se llegan a las conclusiones que el 87% de los encuestados consideran que se cuenta con un buen liderazgo por parte de los directivos, si las dos variables tienen relación significativa, el personal es conocedor de las objetivos y visión de la organización, una buena comunicación permitirá una cultura organizacional en el equipo y el personal muestra sentirse a gusto trabajando; de la mano con una buena remuneración y un clima laboral permitiendo identificación con la institución.

Adicionalmente, Carrión (2018) generó un estudio cuantitativo, siendo descriptivo – correlacional y no experimental, con instrumento una encuesta tipo cuestionario para las dos variables de estudio tanto del liderazgo y el clima laboral, consta de 12 preguntas sobre el clima laboral en la escala de Likert, se tomaron en la investigación 12 instituciones educativas privadas. Utilizando para el grado de confiabilidad Alpha de Cronbach, los resultados obtenidos muestran que existe la estrecha vinculación entre el liderazgo y clima laboral, de la mano con las conclusiones en la cual un buen liderazgo permite confianza y garantiza la fidelización de los alumnos y que en las instituciones educativas debe mejorar la dinámica de los directores su liderazgo aplicado.

También, Callo y Amézquita (2018) tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral en el departamento de Arequipa de una empresa

pública como objetivo central, revisando estudios anteriores llegaron a tomar en cuenta el estilo de liderazgo de Kurt Lewin y para el clima laboral de la psicóloga Sonia Palma. El diseño fue de tipo descriptivo correlacional – transversal, los instrumentos utilizados fue la observación, el cuestionario y la entrevista, con una muestra de 30 docentes. Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.8 predominando el liderazgo democrático; el cual significó que existe una relación entre el liderazgo y el clima laboral, siendo el liderazgo liberal de menor influencia en la institución.

Así mismo, Ferro (2017) en su investigación tuvo como objetivo central: analizar la relación entre el liderazgo de los directores y el clima laboral en el distrito del Rímac UGEL 02 en el año 2015. Tipo de investigación observacional, transversal, descriptivo, con un diseño correlacional – descriptiva. La muestra de 133 docentes de 05 instituciones educativas, aspectos que se considera fueron: estímulos para los docentes, actuar con justicia de parte de los directores y sancionar las actividades negativas, en el valor de  $p=0.020$  es menor que 0.05 entonces se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo directivo y el clima laboral de manera significativa.

Después del análisis de varias teorías que existen en el contexto internacional y nacional, la cual se relacionan con el problema planteando en la investigación, que permitirá reforzar de manera teórica, bajo la estructura en función a las dos variables de estudio:

En las instituciones educativas, el rol de un líder directivo, tiene como rol fundamental informar de manera eficaz para que todo el equipo de trabajo conozca sus actividades a la profundidad lo que deben hacer y como lo deben hacer para alcanzar los objetivos planteados. Así es que cuenta con altas competencias de comunicación, de la mano desarrolla influencia y autoridad, siendo respetuoso con el equipo y organigrama de la institución. Manzanilla (2014) adiciona que el líder de una organización es quien lidera al equipo, por medio de su respeto, autonomía y cortesía

Con directivas muy claras, contundentes y tiene facilidad para llegar a los empleados haciendo que estos cumplan con las tareas indicadas para llegar a los objetivos propuestos. La persona que tiene esta responsabilidad en gran medida valora el talento de los empleados y apoya a que desarrollen su máximo potencial, identificando las capacidades del equipo. Rubino (2006) refiere que es un proceso complejo y que requiere la cohesión de aspectos que tiene que ver con el trabajo con personas, con la destreza que tiene el líder para generar participación, cooperación y generar una sintonía entre los colaboradores de una organización y los factores externos. Así mismo, Álvarez (2003), sostiene que el perfil de los directores se ha venido modificando pasando de ser gestores colectivos con poder, a ser profesionales autónomos con responsabilidad en el sistema educativo.

Hablar de la importancia del liderazgo en una organización, Noriega (2008) nos refiere que el líder debe tener ciertas virtudes como la justicia, templanza, prudencia y fortaleza; debe tener buena comunicación, poder integrar a todo el personal con el objetivo del bien común, la comunicación tiene un rol fundamental que le permita transmitir, además no solo delega responsabilidades, sino que delega funciones, interactúa entre las personas del equipo. En esa línea de ideas, Herrera (2005) refuerza que las organizaciones suelen estar siempre en movimiento con los cambios pedagógicos, tecnológicos y conductuales. Es por ello la importancia de que se cuente con líderes flexibles, comunicadores y sobre todo innovadores. En un mundo globalizado donde la creciente demanda tiene velocidad y buscan líderes con características marcadas.

Existen diferentes teorías de estilos de liderazgo y que tipos de liderazgo podemos lograr identificar. los distintos autores muestran los diversos estilos y tipos de liderazgo que van de la mano con los deberes que desempeñan. Para ello Cuadro (2001) que los estilos de liderazgo se refieren a las formas de la conducta del liderazgo, y con reconocido David Fischam (2011) contextualiza que los líderes pueden nacer siendo líderes que lo impulsan a ser líderes natos, pero también pueden existir líderes que son formados desde la infancia hasta llegando ya a la adultez con características determinantes.



En resumen, los resultados de los antecedentes de la investigación tienen similares objetivos e hipótesis con la presente tesis, en todos los casos se analiza la relación o correlación del liderazgo directivo con otros aspectos del entorno escolar y sus variables educativas como principalmente el clima laboral, la organización del clima escolar entre otros aspectos.

En cuanto a la metodología observada es el enfoque cuantitativo de corte transversal del diseño correlacional y correlacional causal, los resultados de las pruebas de hipótesis confirman la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral, los estudios confirman que existe una correlación positiva de moderada a fuerte entre estas variables del contexto educativo. En la mayoría de los casos se ha aplicado la correlación de Spearman en la medida que las variables son de tipo ordinal y aplicándose como es el caso de la tesis, la regresión simple para establecer la influencia del liderazgo directivo en el clima laboral a través del  $R^2$  con el porcentaje que incide el liderazgo directivo en el clima laboral.

Las limitaciones del método de contrastación de hipótesis se encuentra en las dificultades de establecer una valoración óptima de los instrumentos de recolección de datos debido a la actual situación de pandemia, lo que permite un recojo de los datos en forma virtual, existiendo la posibilidad de una carga subjetiva en los datos recolectados, sin embargo los resultados obtenidos en la presente tesis, indican que existe una coherencia media pero significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral.

En conclusión, los resultados obtenidos y contrastados con los diversos antecedentes del estudio, estos le dan validez fáctica y dan sostenibilidad al presente estudio.

## VI. CONCLUSIONES

1. Los datos obtenidos y la discusión de los resultados ( $r = 0,761$ ) el valor Sig: 0,001 establecen que existe relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.
2. Los datos obtenidos y la discusión de los resultados ( $r = 0,890$ ) el valor Sig: 0,000 se establece que existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.
3. Los datos obtenidos y la discusión de los resultados ( $r = 0,856$ ) el valor Sig: 0,000 establece que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.
4. Los datos obtenidos y la discusión de los resultados ( $r = 0,854$ ) el valor Sig: 0,000 establece que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

## VII. RECOMENDACIONES

En base a los resultados de la investigación en las dimensiones de las variables en el estudio se generan las siguientes recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo directivo y la mejora del clima laboral en la institución educativa:

1. Se recomienda a los directivos de la institución educativa desarrollar la gestión directiva bajo el liderazgo transformacional organizando la escuela bajo misión y visión compartida, priorizando la promoción del trabajo colaborativo y en equipo, que permita la mejora de los procesos pedagógicos fundamentalmente el clima laboral.
2. Se recomienda a las unidades descentralizadas de gestión educativa UGEL, DRELM promover el conocimiento y acción de la gestión directiva con liderazgo pedagógico a través de talleres de capacitación y el desarrollo de guías en las redes educativas promoviendo el análisis de las experiencias exitosas y las dificultades presentadas en el clima laboral.
3. Se recomienda a las unidades descentralizadas de gestión educativa UGEL, DRELM, realizar el acompañamiento a los directores de las instituciones educativas que permita brindarles las orientaciones para la mejora centrales del liderazgo transformacional enfocado en la mejora de los procesos pedagógicos y los logros de aprendizajes y el clima laboral.
4. Se recomienda al Ministerio de Educación sostener la capacitación permanente del personal directivo en la mejora de las competencias directivas a través del programa Directivos Educan que promuevan la gestión escolar con el enfoque del liderazgo pedagógico que permita la organización de la escuela y la satisfacción laboral.
5. Se recomienda a los directivos de la institución educativa considerar en su gestión escolar las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación orientadas a fortalecer el trabajo pedagógico y clima laboral.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo, dirección escolar: selección y formación. Revista Organización y Gestión educativa. Abril 2003.
- Amaguaña, P. (2015). Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el Clima Laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consep Matriz-Quito. (tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador, Quito). Recuperado: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7621/1/T-UCE-0007-362i.pdf>
- Bales, R. (1950). Interaction process analysis, a method for the study of small groups. Cambridge; Mass.
- Bañuelos F. (2014). Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. Recuperado: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral>
- Barahona, H., Cabrera, D. Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Bardales, S. & Coveñas, J. (2016). Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico privado América de la Ciudad de Trujillo – 2015 (tesis de la maestría, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperado: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1963/1/RE\\_ADMI\\_SE\\_BASTIAN.BARDALES\\_JORGE.COVE%C3%91AS\\_INFLUENCIA-CLIMA.LABORAL.INSTITUTO\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1963/1/RE_ADMI_SE_BASTIAN.BARDALES_JORGE.COVE%C3%91AS_INFLUENCIA-CLIMA.LABORAL.INSTITUTO_DATOS.PDF)
- Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Brown, W. & Moberg, D. (1990). De la organización y la administración: enfoque integral México: Limusa.
- Burgos, L. (2016). El liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Tendencias en salud pública y salud familiar, comunitaria y promoción.
- Callo, A. & Amézquita, J. (2018). Análisis de la influencia del liderazgo en el clima laboral de una empresa pública prestadora de servicios básicos en el área de post – venta, Arequipa 2016. (tesis de titulación, Universidad Católica de

Santa María). Recuperado:  
<file:///F:/Dulce%20Maestria/MAESTRIA%20UCV/CICLO%2003/Dise%C3%B1o%20de%20Investigaci%C3%B3n/marco%20te%C3%B3rico/53.0893.AE.pdf>

Camacho, C. & Espinosa, E., (2016). El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C. (tesis de maestría, Universidad Libre Colombia, Bogotá). Recuperado:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TESIS.pdf?sequence=1>

Campano, N. (2019). Liderazgo directivo en el clima laboral en la Institución educativa Daniel Becerra Ocampo de Moquegua en el año 2018 (tesis de maestría, Universidad Nacional Agustín de Arequipa). Recuperado:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8979/EDScasanj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cardona, D. & Buelvas, S. (2014). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2).

Carranza-Villon, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. Investigación Valdizana.  
<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598/647>

Carrasco Diaz, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. San Marcos.

Carrión, C. (2018). Liderazgo y su relación con el clima laboral en las Instituciones Educativas privadas de nivel inicial, distrito de San Juan Bautista, Ayacucho, 2018 (tesis de bachiller, Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote). Recuperado:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/20392/CLIMA\\_LABORAL\\_CARRION\\_CALDERON\\_VICTOR\\_RUBEN.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/20392/CLIMA_LABORAL_CARRION_CALDERON_VICTOR_RUBEN.pdf?sequence=1)

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017), Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el

Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe (LC/L.4268(FDS.1/3), Santiago.

Chavez, G., Hernandez, H., Chavez, H., & Parra. R., (2019). Liderazgo educativo y clima laboral en la Unidad Académica de la Contaduría y Administración. Revista EDUCATECONCIENCIA, volumen 15. Tepic, Nayarit México. Recuperado:

<http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/171>

Chiang, M. (2014). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. (8° Ed.) México: Mc Graw Hill.

Contreras, M. & Contreras, M. (2020). Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Ugel Huarmey - Ancash, 2019. (tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI). Recuperado: [018200631F\\_018200632B\\_M\\_2020.pdf](#)

Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. Revista de Psicología Social. Vol.16 (nº2).

Cruzado, C. (2020). Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de un laboratorio de análisis clínico de la ciudad de Trujillo, 2019 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25388>

Davis, K. & Newstrom, J. (2004). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2005). El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. 10a. Edición México.

Dessler, Gary. (1993). Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México.

Drucker, P. (2003). El ejecutivo eficaz, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1972.

- Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: Cuadernos de management para una dirección eficaz, 86 (438), pp. 67-82.
- Ferro, L. (2017). El liderazgo de los directores y su relación con el clima laboral de las instituciones educativas de menores en el distrito del Rímac UGEL 02, durante el periodo 2015. (tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizan). Recuperado: <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/3459>
- Fischman, D. (2011). El camino del líder "Historias ancestrales y vivencias personales" México.
- Garrido, A. y Álvaro, J.L. (2007). Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas. (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández - Sampieri, R., & Paulina, M. T. (2018). Metodología de la investigación- Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Prentice-Hall Education.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Herrera, L. (2005). Liderazgo y Dirección (tesis de titulación, Universidad Nacional Autónoma de México). [https://kupdf.net/download/metodologia-delainvestigacioncientificacarrasco-diaz\\_59065f94dc0d60a122959e9d\\_pd](https://kupdf.net/download/metodologia-delainvestigacioncientificacarrasco-diaz_59065f94dc0d60a122959e9d_pd)
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw Hill. Interamericana.
- Lewin, K., Lippit, R. y White. R. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. Buenos Aires: Paidós.
- Likert R. (1961). New Patterns of Management. Nueva York: McGraw-Hill. Trad. (1965). Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto. España.
- López, E. (2014). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Barcelona, España.

- silvaado, L. (2014). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba -Ecuador. (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica de Salesiana. Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5531?locale=es>
- Manzanilla, V. (2014). Despierta tu héroe interior. Editorial Grupo Nelson.
- Manzano, A. G. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito - Ecuador. *RES NON VERBA*, 9(2), 1-17. doi:10.21855/resnonverba.v9i2.220
- Ministerio de Educación. (2016). El Marco del Buen Desempeño Docente. Lima: Ministerio de Educación
- Moos, (2008). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Estructura Factorial de 101 la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES).
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Vol. 12. México. *evidence*. EEUU:Routledge Press.
- Palma Carillo, S. (2004). Escala Clima Laboral CL-SPC. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34147856/prueba\\_escala-clima-laboral-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632624890&Signature=ekG5t4nTzxdzELmmzjJH9jV6f~CY1FLPz5i7Oy6rlskYNIfKQ1JRZQPRFmEavkuD4gpkpsrWgUoVI13mYPGCeYgMKGMZi2ueFBItnO26uxJQGI8B7ust~NRDldecWddjFtbg96KReUuDgUZB4](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34147856/prueba_escala-clima-laboral-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632624890&Signature=ekG5t4nTzxdzELmmzjJH9jV6f~CY1FLPz5i7Oy6rlskYNIfKQ1JRZQPRFmEavkuD4gpkpsrWgUoVI13mYPGCeYgMKGMZi2ueFBItnO26uxJQGI8B7ust~NRDldecWddjFtbg96KReUuDgUZB4)
- Ramírez, R. (2018). Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes del distrito de Anco -La Mar, 2017 (tesis de la maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado: <https://docplayer.es/152893705-Liderazgo-directivo-y-clima-laboral-en-los-docentes-del-distrito-de-anco-la-mar-2017.html>
- Rousseau D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Wiley.



- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela. P.147-163. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. UAEM.
- Sánchez, J.F. (2010). Liderazgo: Teorías y aplicaciones. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseño de la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Silva, R. (2014). Relación entre liderazgo y clima laboral en funcionarios del instituto de desarrollo agropecuario de la Región del Bío - Bío (tesis de maestría, Universidad Bío – Bío, Chile). Recuperado: [http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/184465/SILVA\\_RICHARD\\_1969M.pdf?sequence=1](http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/184465/SILVA_RICHARD_1969M.pdf?sequence=1)
- Soriano, M. (2019). Liderazgo directivo y clima laboral de la unidad educativa Emigdio Esparza de Babahoyo – Ecuador (tesis de maestría, Universidad Nacional Cesar Vallejo de Perú). Repositorio Institucional UCV <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51518>
- Suárez, E., (2019). Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la Escuela Fiscal Antonio de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10476>
- Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tracy, B. (2014). Liderazgo. Editorial: AMACOM, Estados Unidos.
- Valverde, L. (2009). Administración de recursos humanos. México: Ed. Internacional Thomson Editores.
- Vara, A. (2008). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa (3ed.). Perú: Editorial de la Universidad San Martín de Porres.
- Ventura-León, J. L. (2017). ¿Existen los instrumentos válidos? Un debate necesario. Gaceta Sanitaria.
- Werther y Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Whetten, D. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.

## ANEXOS

### Anexo 01:

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Título: Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de San Miguel, 2021     |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| Autora: Landeo Jauregui Dulce Kathere   |   |   |  |  |
| Problema  | Objetivo  | Hipótesis   | Justificación  | Diseño Metodológico  |
| <b>Problema General</b>   | <b>Objetivo General</b>   | <b>Hipótesis General</b>  | <b>Justificación Pedagógica:</b>   | <b>Tipo:</b> Aplicada  |
| ¿Existe relación entre el tipo liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021? | Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021. | Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021 | Se estudiará la relación entre el liderazgo directivo con el clima laboral y como el resultado del | <b>Enfoque:</b> Cuantitativo<br><br><b>Diseño:</b> No experimental |
| <b>Problema Específico</b>  | <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Hipótesis Específicas</b>  |  |  |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <p><b>PE1:</b> ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?</p> | <p><b>OE1:</b> Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.</p> | <p><b>HE1:</b> Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.</p> | <p>impacto con en el aprendizaje de los estudiantes y con ello las actividades de los agentes educativos de</p> | <p><b>Nivel:</b><br/>Correlacional</p>  |
| <p><b>PE2:</b> ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?</p> | <p><b>OE2:</b> Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.</p> | <p><b>HE2:</b> Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.</p> | <p>planificación, programación, ejecución de las diversas actividades académicas.</p>                           | <p><b>Población:</b> 42 docentes</p>  |
| <p><b>PE3:</b> ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito San Miguel 2021?</p>     | <p><b>OE3:</b> Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y el clima</p>  | <p><b>HE3:</b> Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el</p>  | <p><b>Justificación Teórica:</b><br/>Generar un análisis del liderazgo directivo en las</p>                     | <p><b>Muestra:</b> 42 docentes</p> <p><b>Línea:</b> Gestión y Calidad Educativa</p> |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021. | clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021. | instituciones educativas tanto publicas y privadas de nuestro país, somos los espacios que hacemos nacer el conocimiento y para ello necesitamos líderes que formen y que incentiven a los docentes al saber compartir experiencias en ambientes cálidos y agradables |  |
|--|--|--|---|--|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p><b>Justificación</b></p> <p><b>Social</b> –</p> <p><b>Educativa:</b></p> <p>Mediante los resultados obtenidos, lograr cambiar el ambiente del clima laboral que permita a los docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia ser una familia educativa feliz y conviviendo en</p> |  |
|--|--|--|--|--|

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | un ambiente<br>optimo, de la<br>mano con<br>programas y<br>actividades que<br>refuercen dichas<br>debilidades y<br>fortalezcan un<br>liderazgo<br>directivo basado<br>en<br>competencias<br>que mejore la<br>gestión<br>administrativa,<br>pedagógica<br>requeridas |  |
|--|--|--|---|--|

**Anexo 02:**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| Variable de estudio | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones | Indicadores  | Escala de medición |
|---------------------|--|--|-------------|--|--------------------|
| Liderazgo directivo | Proceso que permite influir sobre los demás con un trabajo en equipo, con el objetivo de que se genere un trabajo con entusiasmo para el logro de los objetivos de la organización. David y Newstrom (2003). | El estilo de liderazgo directivo será medido por medio del test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin, bajo los tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal.<br><br>Consta de 33 ítems la cual tiene dos tipos de respuesta: A= acuerdo y D= desacuerdo, que permita conocer la predominancia en los | Autocrático | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones individualmente.</li> <li>• Determina las actividades para miembro del equipo.</li> <li>• No tiene implicancia en las actividades del equipo.</li> <li>• Toma decisiones en acuerdos con</li> </ul> | Ordinal            |

|  |  |                            |             |  |  |
|--|--|----------------------------|-------------|--|--|
|  |  | tres estilos de liderazgo. | Democrático | <p>los miembros del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da siempre orientación y apoyo en las actividades.</li> <li>• Exige, pero motiva para el logro de los objetivos.</li> <li>• Delega las funciones al equipo.</li> <li>• No influye en las decisiones del equipo de trabajo.</li> <li>• Poco o nulo apoyo.</li> </ul> |  |
|  |  |                            | Liberal     |  |  |





|  |  |  |              |   |  |
|--|--|--|--------------|---|--|
|  |  |  | Supervisión  | <p>con la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</li> <li>• La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.</li> </ul> |  |
|  |  |  | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.</li> </ul>  |  |

|  |  |  |                       |  |  |
|--|--|--|-----------------------|--|--|
|  |  |  | Condiciones laborales | <ul style="list-style-type: none"><li>• La institución fomenta y promueve la comunicación interna.</li><li>• La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.</li><li>• Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.</li></ul> |  |
|--|--|--|-----------------------|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

## Anexo 03:

### TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

SEXO: M ( ) F ( ) CORREO: .....

Lea los siguientes enunciados. Marque "A" si está de acuerdo, y "D" si está en desacuerdo.

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 1  | Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina  | A | D |
| 2  | Los empleados obedecen mejor los de mandos amistosos que a los que no lo son   | A | D |
| 3  | Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.  | A | D |
| 4  | Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda  | A | D |
| 5  | Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.   | A | D |
| 6  | Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.   | A | D |
| 7  | Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.   | A | D |
| 8  | Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.   | A | D |
| 9  | Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.               | A | D |
| 10 | Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.  | A | D |
| 11 | Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.   | A | D |
| 12 | El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.  | A | D |
| 13 | Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.                                     | A | D |
| 14 | Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación | A | D |
| 15 | Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.  | A | D |
| 16 | En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.   | A | D |
| 17 | Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres         | A | D |
| 18 | Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.  | A | D |
| 19 | Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado  | A | D |
| 20 | Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal  | A | D |
| 21 | Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado            | A | D |
| 22 | Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.  | A | D |
| 23 | Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.  | A | D |
| 24 | Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados.   | A | D |
| 25 | Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.  | A | D |
| 26 | Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.  | A | D |
| 27 | Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.   | A | D |
| 28 | Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.   | A | D |
| 29 | Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.   | A | D |
| 30 | Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.   | A | D |
| 31 | No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.   | A | D |
| 32 | Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.   | A | D |
| 33 | Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.  | A | D |

**Anexo 04:**

**TEST DE CLIMA LABORAL CL-SPC**

SEXO: M ( ) F ( ) CORREO: .....

Estimado trabajador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Esta escala es totalmente anónima, por favor conteste todas las preguntas con total sinceridad. No hay respuestas buenas ni malas, ya que son sólo opiniones.

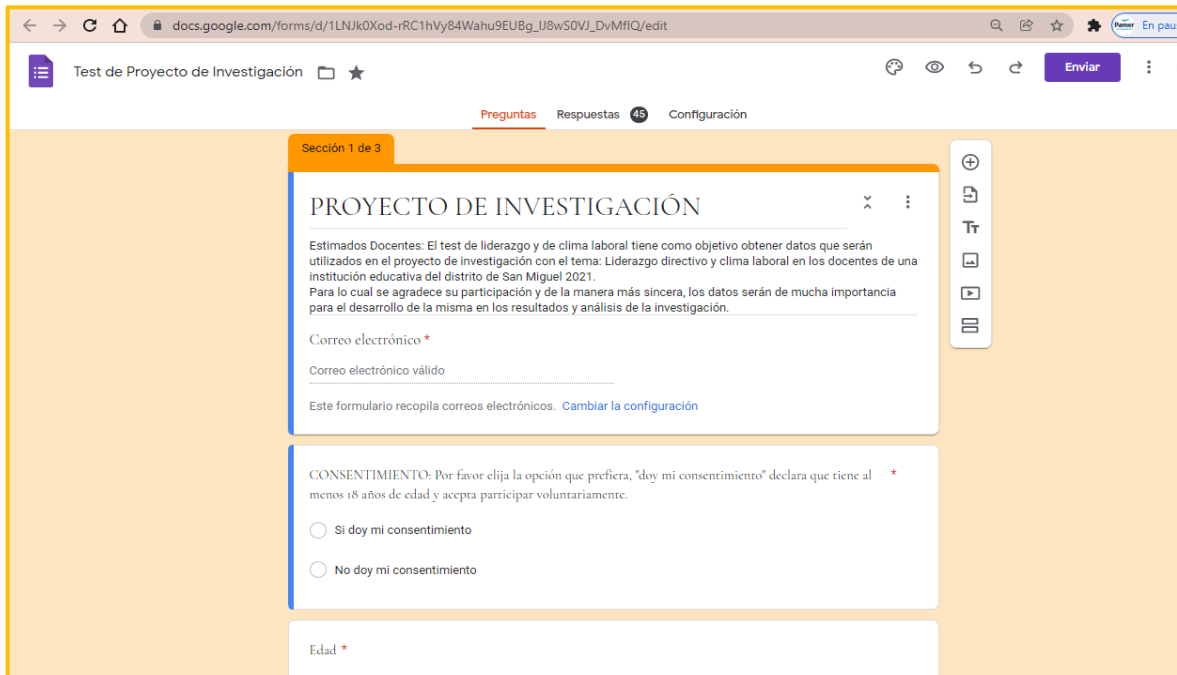
Ninguno o nunca: 1 Poco: 2 Regular o Algo: 3 Mucho: 4 Total o Siempre: 5

|    | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|
| 1  | Existen oportunidades de progresar en la institución  |   |   |   |   |
| 2  | Se siente comprometido con el éxito en la organización                                      |   |   |   |   |
| 3  | El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.                      |   |   |   |   |
| 4  | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.                |   |   |   |   |
| 5  | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.  |   |   |   |   |
| 6  | El jefe se interesa por el éxito.   |   |   |   |   |
| 7  | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                                 |   |   |   |   |
| 8  | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.                        |   |   |   |   |
| 9  | En mi oficina, la información fluye adecuadamente.  |   |   |   |   |
| 10 | Los objetivos del trabajo son retadores.  |   |   |   |   |
| 11 | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.                         |   |   |   |   |
| 12 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.                   |   |   |   |   |
| 13 | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.                            |   |   |   |   |
| 14 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                                    |   |   |   |   |
| 15 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. |   |   |   |   |

|    | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|
| 16 | Se valora los altos niveles de desempeño  |   |   |   |   |
| 17 | Los trabajadores están comprometidos con la organización.                           |   |   |   |   |
| 18 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.                        |   |   |   |   |
| 19 | Existen suficientes canales de comunicación.  |   |   |   |   |
| 20 | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.                |   |   |   |   |
| 21 | Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.                            |   |   |   |   |
| 22 | En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.                                   |   |   |   |   |
| 23 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                        |   |   |   |   |
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                          |   |   |   |   |
| 25 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.          |   |   |   |   |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.            |   |   |   |   |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.   |   |   |   |   |
| 28 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.          |   |   |   |   |
| 29 | En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.                            |   |   |   |   |
| 30 | Existe buena administración de los recursos.  |   |   |   |   |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.                                |   |   |   |   |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                     |   |   |   |   |
| 33 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                              |   |   |   |   |
| 34 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna.                          |   |   |   |   |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.         |   |   |   |   |
| 36 | La empresa promueve el desarrollo del personal.                                     |   |   |   |   |
| 37 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. |   |   |   |   |
| 38 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos.                               |   |   |   |   |
| 39 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                           |   |   |   |   |
| 40 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.          |   |   |   |   |
| 41 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                         |   |   |   |   |
| 42 | Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.                 |   |   |   |   |
| 43 | El trabajo se realiza en función a métodos de las diversas áreas.                   |   |   |   |   |
| 44 | Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.                        |   |   |   |   |
| 45 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.                                   |   |   |   |   |
| 46 | Se reconocen los logros en el trabajo.  |   |   |   |   |
| 47 | La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.              |   |   |   |   |
| 48 | Existe un trato justo en la institución.  |   |   |   |   |
| 49 | Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.                       |   |   |   |   |
| 50 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.                          |   |   |   |   |

## Anexo 05: Consentimiento Informado

[https://docs.google.com/forms/d/1LNJk0XodrRC1hVy84Wahu9EUBg\\_IJ8wS0VJ\\_DvMfIQ/edit](https://docs.google.com/forms/d/1LNJk0XodrRC1hVy84Wahu9EUBg_IJ8wS0VJ_DvMfIQ/edit)



The image shows a Google Forms interface for a survey titled "Test de Proyecto de Investigación". The form is in edit mode, as indicated by the "Enviar" button and the "Preguntas" tab. The form content includes:

- Sección 1 de 3**
- PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**
- Text: "Estimados Docentes. El test de liderazgo y de clima laboral tiene como objetivo obtener datos que serán utilizados en el proyecto de investigación con el tema: Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de San Miguel 2021. Para lo cual se agradece su participación y de la manera más sincera, los datos serán de mucha importancia para el desarrollo de la misma en los resultados y análisis de la investigación."
- Text: "Correo electrónico \*"
- Text: "Correo electrónico válido"
- Text: "Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)"
- Text: "CONSENTIMIENTO: Por favor elija la opción que prefiera, 'doy mi consentimiento' declara que tiene al menos 18 años de edad y acepta participar voluntariamente. \*"
- Radio button: "Si doy mi consentimiento"
- Radio button: "No doy mi consentimiento"
- Text: "Edad \*"



**Anexo 06:**  
**Constancia de autorización del proyecto**

Lima, 06 de octubre del 2021

Señor:

Ticona Delgado Rolando Iván

Presente. –

Yo, LANDEO JAUREGUI, DULCE KATHERE, identificado con el DNI 42661241, ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que actualmente cursando el programa académico de maestría: Administración de la Educación en la Universidad Cesar Vallejo con código de alumno 7002552162, realizando el proyecto de investigación que tiene como título: *Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de San Miguel, 2021*. Solicito a Ud. que se considere la petición de poder realizar la toma de datos por parte de los docentes de la institución educativa que usted lidera, que me permita lograr tener los resultados y con ello el análisis de la investigación a realizar.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi consideración y estima.

Atentamente,



Landeo Jauregui, Dulce Kathere

DNI. 42661241



Promotora LOS OLIVOS S.A.C.



Rolando Ticona Delgado  
DIRECTOR GENERAL DE ACADEMIAS





## Anexo 08: Análisis de confiabilidad

**Tabla 5**

*Confiabilidad del instrumento de la variable: Liderazgo Directivo*

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |          |    |       |
|--|----------|----|-------|
|  |          | N  | %     |
| Casos                                    | Válido   | 42 | 100,0 |
|  | Excluido | 0  | ,0    |
| Total                                    |          | 42 | 100,0 |

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### **Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa     | de             |
|----------|----------------|
| Cronbach | N de elementos |
| 0,704    | 33             |

Los resultados obtenidos por el alfa de Cronbach se obtienen que el resultado es igual a 0,704 lo que verifica que el instrumento tiene alta confiabilidad estadística.

**Tabla 6**

*Confiabilidad del instrumento de la variable: Clima Laboral*

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |          |    |       |
|--|----------|----|-------|
|  |          | N  | %     |
| Casos                                    | Válido   | 42 | 100,0 |
|  | Excluido | 0  | ,0    |
| Total                                    |          | 42 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,982            | 50             |

Los resultados obtenidos por el alfa de Cronbach se obtienen que el resultado es igual a 0,982 lo que verifica que el instrumento tiene alta confiabilidad estadística.

**Anexo 09: Prueba de Normalidad de los datos de las variables liderazgo directivo y clima laboral**

Tabla 7

Prueba de normalidad

**Pruebas de normalidad**

|                              | Kolmogórov-Smirnov |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------------------|--------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                              | Estadístico        | gl | Sig.  | Estadístico  | gl | Sig. |
| Variable Liderazgo Directivo | ,096               | 42 | ,200* | ,978         | 42 | ,582 |
| Variable Clima laboral       | ,102               | 42 | ,200* | ,963         | 42 | ,186 |

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de Shapiro Will presentan que Sig es 0,582 mayor que 0.05 para el liderazgo directivo; por otro lado, Sig es 0.186 mayor que 0.05 para la variable clima laboral, por lo se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo se concluye que los datos de las variables tienen distribución normal.

**Tabla 8**

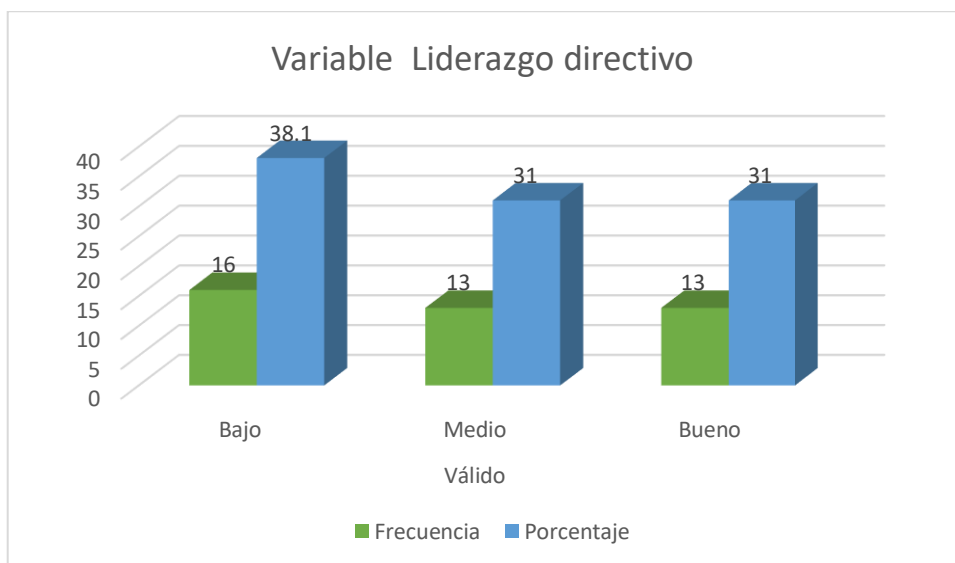
**Variable Liderazgo directivo**

Los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta a 42 docentes sobre la variable clima laboral fueron; 16 (38,1%) comunicaron que es bajo, 13 (31%) consideran es de nivel medio, y 13 (31 %) consideran que es bueno. Los resultados establecen que la mayoría de los encuestados respecto a la variable clima laboral tienen una percepción de bajo, sin embargo, son seguidas por los niveles medio y bueno por pequeña diferencia.

| Liderazgo Directivo |       |            |            |
|---------------------|-------|------------|------------|
|                     |       | Frecuencia | Porcentaje |
| Variable            | Bajo  | 16         | 38.1       |
| Liderazgo           | Medio | 13         | 31.0       |
| Directivo           | Bueno | 13         | 31.0       |
|                     | Total | 42         | 100,0      |

**Figura N° 2**

**Variable Liderazgo directivo**



**Tabla 9*****Dimensiones Liderazgo Directivo***

Los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta a 42 docentes sobre la dimensión liderazgo autocrático de la variable liderazgo fueron; 18 (42,9%) comunicaron que el estilo de liderazgo es bajo, 23 (54,8%) consideran que el liderazgo autocrático tiene predominio medio; y 1 (2,4%) refiere que tiene un alto predominio. Los resultados establecen que la mayoría considera que el predominio del estilo es de nivel medio los resultados en la dimensión liderazgo democrático de la variable liderazgo directivo fueron; 0 (0%) comunicaron que el estilo de liderazgo es bajo, 4 (9,5%) consideran que tiene predominio medio; y 38 (90,5%) refiere que tiene un alto predominio. Los resultados establecen que la mayoría considera que el predominio del estilo es de nivel alto. En la dimensión liderazgo liberal de la variable liderazgo directivo fueron; 7 (16,7%) comunicaron que el estilo de liderazgo es bajo, 32 (76,2%) consideran que el liderazgo liberal tiene predominio medio; y 3 (7,1%) refiere que tiene un alto predominio. Los resultados establecen que la mayoría considera que el predominio del estilo liberal es de nivel medio. Estos resultados indican que el liderazgo democrático tiene una mejor aceptación en los encuestados.

|                                       |                             | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|
| Dimensión<br>liderazgo<br>autocrático | Bajo predominio del estilo  | 18         | 42,9       |
|                                       | Predominio medio del estilo | 23         | 54,8       |
|                                       | Alto predominio del estilo  | 1          | 2,4        |
|                                       | Total                       | 42         | 100,0      |
| Dimensión<br>Liderazgo<br>democrático | Predominio bajo del estilo  | 0          | 0          |
|                                       | Predominio medio del estilo | 4          | 9,5        |
|                                       | Alto predominio del estilo  | 38         | 90,5       |
|                                       | Total                       | 42         | 100,0      |
| Dimensión<br>Liderazgo<br>liberal     | Bajo predominio del estilo  | 7          | 16,7       |
|                                       | Predominio medio del estilo | 32         | 76,2       |
|                                       | Alto predominio del estilo  | 3          | 7,1        |
|                                       | Total                       | 42         | 100,0      |

**Tabla 10**

***Variable Clima laboral***

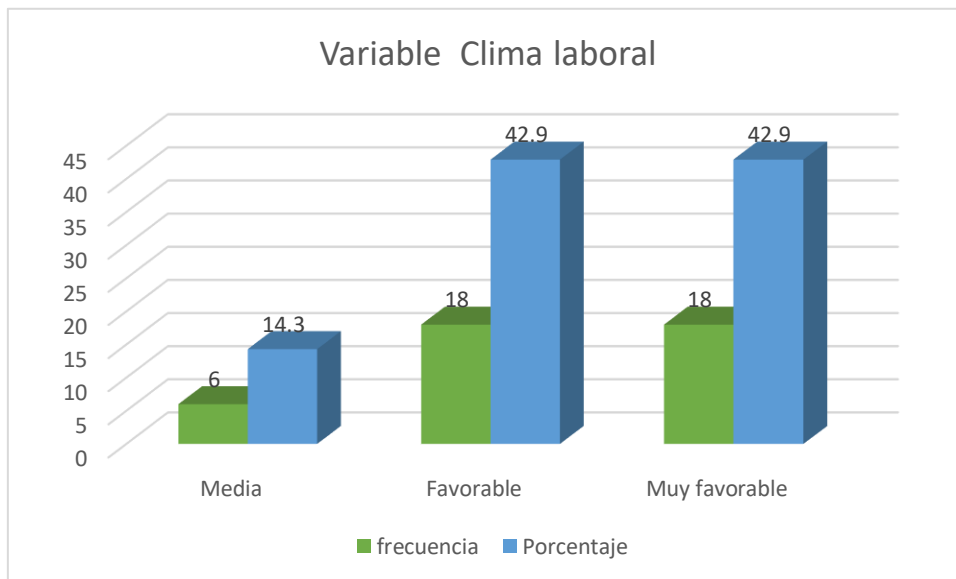
Los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta a 42 docentes sobre la variable clima laboral fueron; 6 (14,3%) comunicaron que es media, 18 (42,9%) consideran es favorable, y 18 (42,9 %) consideran que es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que la mayoría considera que el clima laboral tiene un nivel favorable y muy favorables empatadas en valoración.

|          |               | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|---------------|------------|------------|
| Variable | Clima Media   | 6          | 14.3       |
| laboral  | Favorable     | 18         | 42.9       |
|          | Muy favorable | 18         | 42.9       |
|          | Total         | 42         | 100,0      |

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 3**

***Variable clima laboral***





**Tabla 11*****Dimensiones de la variable clima laboral***

La dimensión autorrealización de la variable clima laboral fueron; 8 (19%) comunicaron que es media, 17 (40,5%) consideran es de nivel favorable, y 17 (40,5%) consideran que la autorrealización es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que en la dimensión autorrealización tienen un nivel muy favorable. Los resultados obtenidos en la dimensión Involucramiento laboral fueron; 2 (4,8%) comunicaron que es desfavorable, 22 (52,4%) consideran es de nivel media, y 18 (42,8%) consideran que el involucramiento laboral es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que en la dimensión involucramiento laboral tienen un nivel muy favorable.

Los resultados obtenidos en la dimensión supervisión fueron; 5 (11,9%) comunicaron que es media, 16 (38,1%) consideran es de nivel media, y 21 (50 %) consideran que la dimensión supervisión es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que en la dimensión supervisión tiene un nivel muy favorable. En la dimensión comunicación fueron: 6 (14,3%) comunicaron que es media, 19 (45,2%) consideran es de nivel favorable, y 17 (40,5 %) consideran que es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que en la dimensión comunicación tiene desempeño favorable. Los resultados en la dimensión condiciones favorables de la variable clima laboral fueron; 1 (2,4%) comunicaron que es media, 11 (26,2%) consideran es de nivel favorable, y 30 (71.4 %) consideran que es muy favorable. Los resultados establecen que la mayoría considera que en la dimensión condiciones laborales tiene desempeño favorable. Los resultados obtenidos indican que la dimensión que tiene mejor aceptación es condiciones laborales.

| Autorrealización | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Media            | 8          | 19.0       |
| Favorable        | 17         | 40.5       |
| Muy favorable    | 17         | 40.5       |
| Total            | 42         | 100,0      |

| <i>Involucramiento laboral</i> | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
|--------------------------------|------------|------------|

|                              |               |            |            |
|------------------------------|---------------|------------|------------|
|                              | Desfavorable  | 2          | 4.8        |
|                              | Media         | 22         | 52.4       |
|                              | Favorable     | 18         | 42.8       |
|                              | Total         | 42         | 100,0      |
| <b>Supervisión</b>           |               |            |            |
|                              |               | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                       | Media         | 5          | 11.9       |
|                              | Favorable     | 16         | 38.1       |
|                              | Muy favorable | 21         | 50.0       |
|                              | Total         | 42         | 100,0      |
| <b>Comunicación</b>          |               |            |            |
|                              |               | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                       | Media         | 6          | 14.3       |
|                              | Favorable     | 19         | 45.2       |
|                              | Muy favorable | 17         | 40.5       |
|                              | Total         | 42         | 100,0      |
| <b>Condiciones laborales</b> |               |            |            |
|                              |               | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                       | Media         | 1          | 2.4        |
|                              | Favorable     | 11         | 26.2       |
|                              | Muy favorable | 30         | 71.4       |
|                              | Total         | 42         | 100,0      |

**Tabla 12**

**Objetivo General:**

*Determinar si existe relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

**Liderazgo directivo y clima laboral**

|                     |       | Clima Laboral |           |               |       |       |
|---------------------|-------|---------------|-----------|---------------|-------|-------|
|                     |       | Media         | Favorable | Muy favorable | Total |       |
| Liderazgo Directivo | Bajo  | Recuento      | 1         | 6             | 4     | 11    |
|                     |       | % del total   | 2,4%      | 14,3%         | 9,5%  | 26,2% |
|                     | Medio | Recuento      | 5         | 12            | 13    | 30    |
|                     |       | % del total   | 11,9%     | 28,6%         | 31,0% | 71,4% |
|                     | Alto  | Recuento      | 0         | 0             | 1     | 1     |
|                     |       | % del total   | 0,0%      | 0,0%          | 2,4%  | 2,4%  |

|       |             |       |       |       |        |
|-------|-------------|-------|-------|-------|--------|
| Total | Recuento    | 6     | 18    | 18    | 42     |
|       | % del total | 14,3% | 42,9% | 42,9% | 100,0% |

**Tabla 13**

**Objetivo Específico 1**

*Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

**Liderazgo autocrático y clima laboral**

|                       |                             |             | Clima laboral |           |               |        |
|-----------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------|---------------|--------|
|                       |                             |             | Media         | Favorable | Muy favorable | Total  |
| Liderazgo autocrático | Bajo predominio del estilo  | Recuento    | 3             | 7         | 8             | 18     |
|                       |                             | % del total | 7,1%          | 16,7%     | 19,0%         | 42,9%  |
|                       | Predominio medio del estilo | Recuento    | 3             | 10        | 10            | 23     |
|                       |                             | % del total | 7,1%          | 23,8%     | 23,8%         | 54,8%  |
|                       | Alto predominio del estilo  | Recuento    | 0             | 1         | 0             | 1      |
|                       |                             | % del total | 0,0%          | 2,4%      | 0,0%          | 2,4%   |
| Total                 |                             | Recuento    | 6             | 18        | 18            | 42     |
|                       |                             | % del total | 14,3%         | 42,9%     | 42,9%         | 100,0% |

**Tabla 14**

**Objetivo Especifico 2:**

*Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

**Liderazgo democrático y clima laboral**

|                       |                             |             | Clima laboral |           |               |        |
|-----------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------|---------------|--------|
|                       |                             |             | Media         | Favorable | Muy favorable | Total  |
| Liderazgo democrático | Predominio medio del estilo | Recuento    | 1             | 2         | 1             | 4      |
|                       |                             | % del total | 2,4%          | 4,8%      | 2,4%          | 9,5%   |
|                       | Alto predominio del estilo  | Recuento    | 5             | 16        | 17            | 38     |
|                       |                             | % del total | 11,9%         | 38,1%     | 40,5%         | 90,5%  |
| Total                 |                             | Recuento    | 6             | 18        | 18            | 42     |
|                       |                             | % del total | 14,3%         | 42,9%     | 42,9%         | 100,0% |

**Tabla 15****Objetivo Especifico 3:**

*Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

**Liderazgo liberal y clima laboral**

|                   |                             |             | Clima laboral |           |               |        |
|-------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------|---------------|--------|
|                   |                             |             | Media         | Favorable | Muy favorable | Total  |
| Liderazgo liberal | Bajo predominio del estilo  | Recuento    | 1             | 3         | 3             | 7      |
|                   |                             | % del total | 2,4%          | 7,1%      | 7,1%          | 16,7%  |
|                   | Predominio medio del estilo | Recuento    | 5             | 14        | 13            | 32     |
|                   |                             | % del total | 11,9%         | 33,3%     | 31,0%         | 76,2%  |
|                   | Alto predominio del estilo  | Recuento    | 0             | 1         | 2             | 3      |
|                   |                             | % del total | 0,0%          | 2,4%      | 4,8%          | 7,1%   |
| Total             |                             | Recuento    | 6             | 18        | 18            | 42     |
|                   |                             | % del total | 14,3%         | 42,9%     | 42,9%         | 100,0% |

**Tabla 16****Contrastación de la hipótesis general**

*Existe relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

Los resultados obtenidos en la prueba de regresión lineal simple el valor de Rho = 0,761 que lo indica una alta correlación positiva entre las variables liderazgo directivo y clima laboral, de igual manera el valor Sig: 0,001 menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye. Existe relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | f    | Sig.              |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|------|-------------------|
| 1      | ,761 <sup>a</sup> | ,004       | ,621                | ,716                            | ,149 | ,001 <sup>b</sup> |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo directivo

b. Variable dependiente clima laboral

**Coefficientes**

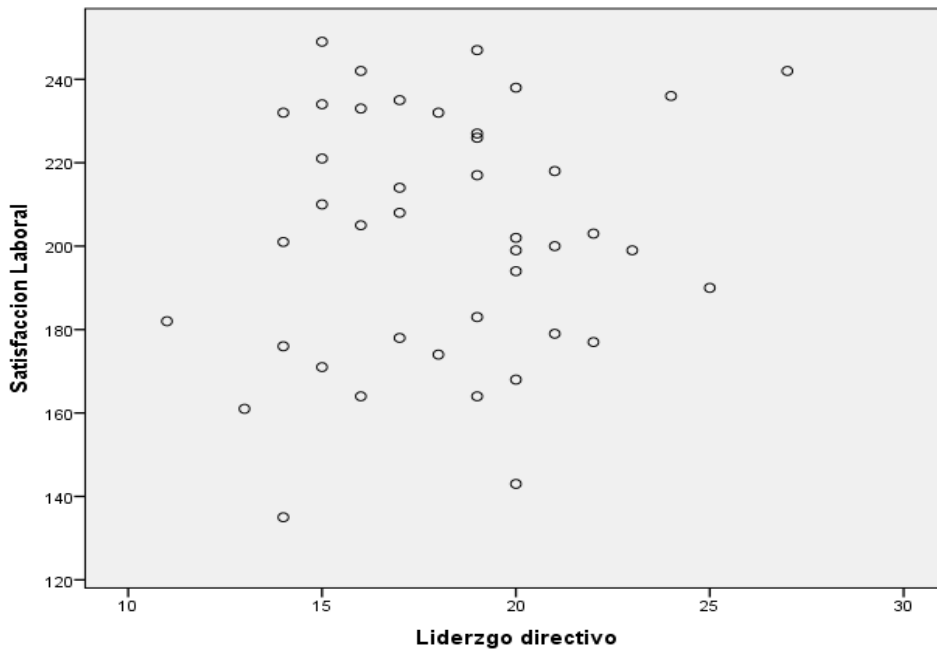
| Modelo |                     | Coefficients                   |                |                             |       |      |
|--------|---------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|-------|------|
|        |                     | Coefficients no estandarizados |                | Coefficients estandarizados | t     | Sig. |
|        |                     | B                              | Error estándar | Beta                        |       |      |
| 1      | (Constante)         | 4,129                          | ,421           |                             | 9,798 | ,000 |
|        | Liderazgo Directivo | ,089                           | ,231           | ,061                        | ,386  | ,701 |

a. Variable dependiente: Clima laboral

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo directivo} (0,89) + 4,129$$

Figura 4

*Grafica de dispersión hipótesis general*



## Tabla 17

### Contrastación de la hipótesis específica 1

*Existe relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

Los Resultados obtenidos en la prueba de regresión lineal simple el valor de Rho = 0,890 que lo indica una fuerte correlación positiva entre las variables liderazgo directivo y clima laboral, de igual manera el valor Sig: 0,000 menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye. Existe relación entre el liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

#### Resumen del modelo

| Modelo | R                 | Error estándar |                     |                  | F       | Sig.              |
|--------|-------------------|----------------|---------------------|------------------|---------|-------------------|
|        |                   | R cuadrado     | R cuadrado ajustado | de la estimación |         |                   |
| 1      | ,890 <sup>a</sup> | ,793           | ,787                | ,327             | 152,773 | ,000 <sup>b</sup> |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo autocrático

#### Coefficientes

| Modelo |                       | Coeficientes   |                   | Beta | t      | Sig. |
|--------|-----------------------|----------------|-------------------|------|--------|------|
|        |                       | estandarizados | no estandarizados |      |        |      |
| 1      | (Constante)           |                | 3,064             |      | 27,627 | ,000 |
|        | liderazgo autocrático |                | ,304              | ,890 | 12,360 | ,000 |

a. Variable dependiente: Clima laboral

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo autocrático} (0,304) + 3,064$$

Figura 5

Grafica de dispersión hipótesis específica 1

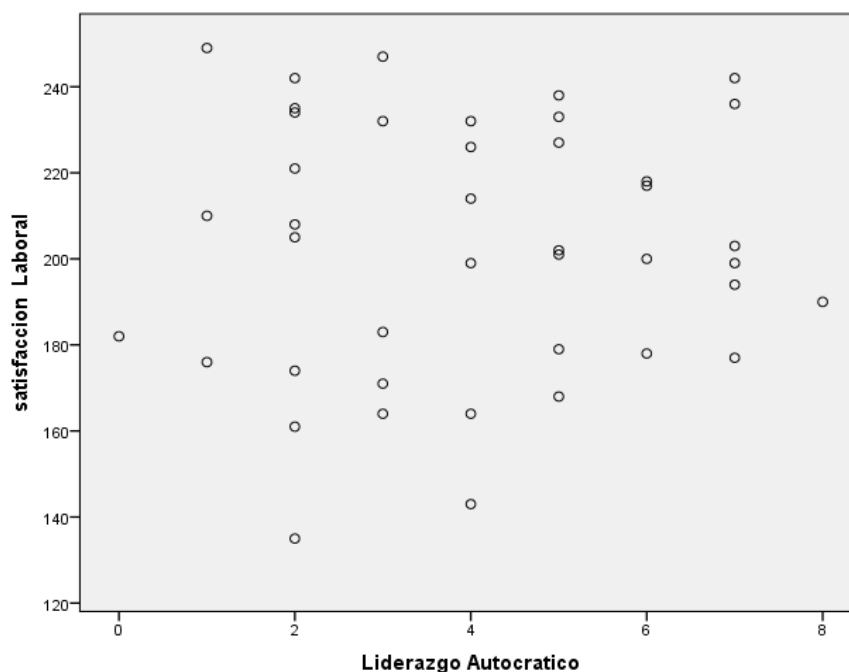


Tabla 18

**Contrastación de la hipótesis específica 2**

*Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

Los Resultados obtenidos en la prueba de regresión lineal simple el valor de Rho = 0,856 que lo indica una fuerte correlación positiva entre las variables; liderazgo directivo y clima laboral, de igual manera el valor Sig: 0,000 menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye. Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1      | ,856 <sup>a</sup> | ,732       | ,726                | ,371                            |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo democrático

**Coefficientes**

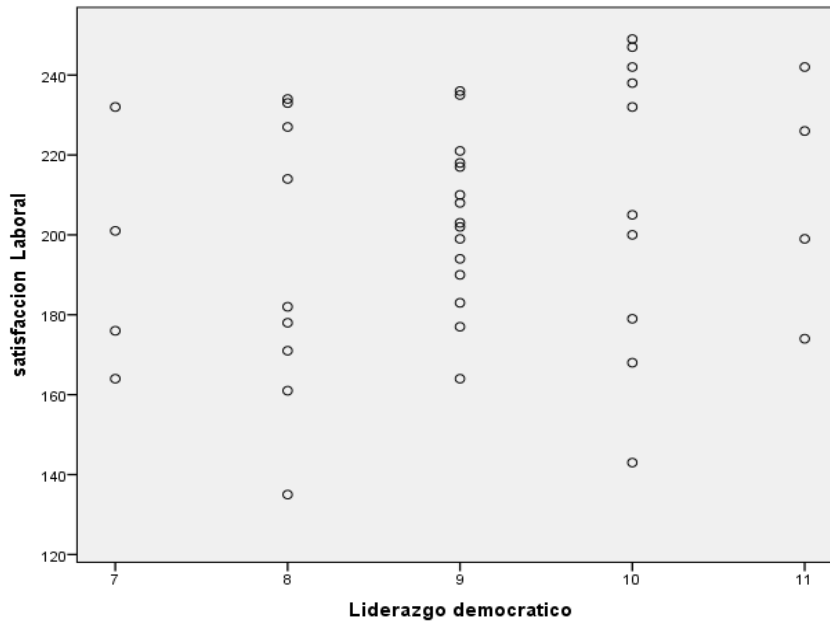
| Modelo |                       | Coeficientes no estandarizados |                | Coeficientes estandarizados |        | Sig. |
|--------|-----------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|--------|------|
|        |                       | B                              | Error estándar | Beta                        | t      |      |
| 1      | (Constante)           | -,620                          | ,472           |                             | -1,313 | ,197 |
|        | Liderazgo Democrático | ,544                           | ,052           | ,856                        | 10,464 | ,000 |

a. Variable dependiente: Clima laboral

$$\text{Clima laboral} = \text{Liderazgo democrático} (0,544) + -,620$$

**Figura 6**

*Grafica de dispersión hipótesis específica 2*





## Tabla N° 19

### Contrastación de la hipótesis específica 3

*Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.*

Los Resultados obtenidos en la prueba de regresión lineal simple el Valor de  $r = 0,854$  que lo indica una fuerte correlación positiva entre las variables; liderazgo directivo y clima laboral, de igual manera el valor Sig: 0,000 menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye. Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021.

#### Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | F       | Sig.              |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|---------|-------------------|
| 1      | ,854 <sup>a</sup> | ,729       | ,722                | ,373                            | 107,648 | ,000 <sup>b</sup> |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo liberal

#### Coefficientes

| Modelo |                   | Coeficientes no estandarizados |                | Coeficientes estandarizados |        | Sig. |
|--------|-------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------|--------|------|
|        |                   | B                              | Error estándar | Beta                        | t      |      |
| 1      | (Constante)       | 2,345                          | ,196           |                             | 11,987 | ,000 |
|        | Liderazgo Liberal | ,379                           | ,037           | ,854                        | 10,375 | ,000 |

a. Variable dependiente: Clima laboral

Clima laboral = Liderazgo liberal (0,379) + 2,345

## Figura 7

*Grafica de dispersión hipótesis específica 3*

