



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del
distrito de Lata, Huánuco, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Huillca Cruz, Mario (ORCID: 0000-0002-6838-9118)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres por ser la persona que me ayudó a crecer en el camino de la verdad, cultivando los valores.

A mi familia quienes en todo momento están acompañándome en los proyectos que emprendo y que gracias a ellos logro mis objetivos propuestos.

Agradecimientos

Damos gracias a Dios, fuente de todo lo creado, por culminar este esfuerzo intelectual y material. Expreso, igualmente, gratitud inmensa al tutor, a nuestros profesores que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación.

Mario

Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Indice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2 Operacionalización de variables	16
3.3 Población, muestra y muestreo	17
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
3.5 Procedimiento	18
3.6 Método de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES.	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	39

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Validez del contenido por juicio de expertos de los instrumentos (ver anexo)	
Tabla 2	Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable liderazgo.	19
Tabla 3	Frecuencia y porcentaje de los niveles de las dimensiones de liderazgo.	20
Tabla 4	Frecuencia y porcentaje de la variable clima organizacional.	21
Tabla 5	Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable de clima organizacional.	22
Tabla 6	Relación de la variable Liderazgo clima organizacional	23
Tabla 7	Relación entre las dimensiones de liderazgo y clima organizacional	24

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable liderazgo.	19
Figura 2 Frecuencia y porcentaje de los niveles de las dimensiones de liderazgo.	20
Figura 3 Frecuencia y porcentaje de la variable clima organizacional.	21
Figura 4 Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable de clima organizacional.	22

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022.

El estudio es de tipo básica, de diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional, método hipotético deductivo y de enfoque cuantitativo. La población censal estuvo conformada por 83 docentes de las instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue dos cuestionarios. Para la variable liderazgo se consideró 22 preguntas y para clima organizacional 21 ítem con escala de tipo Likert.

Luego de aplicar la prueba de Rho Spearman se concluyó que existe correlación positiva y alta ($r = 0.977$) entre el liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco 2022. En cuanto a las hipótesis específicas se demostró que el liderazgo autocrático, democrático y liberal se relacionan con el clima organizacional; destacando la relación perfecta del liderazgo democrático.

.Palabras clave: liderazgo, clima organizacional, docentes, democrático, autocrático.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between leadership and organizational climate in educational institutions in the district of Llata, Huanuco, 2022.

The study is of basic type, non-experimental design, descriptive correlational level, hypothetical deductive method and quantitative approach. The census population consisted of 83 teachers from educational institutions in the district of Llata, Huánuco. The survey technique was applied and the instrument was two questionnaires. For the leadership variable, 22 questions were considered and for organizational climate, 21 items with a Likert-type scale.

After applying the Rho Spearman test, it was concluded that there is a positive and high correlation ($r = 0.977$) between leadership and organizational climate in the educational institutions of the district of Llata, Huánuco 2022. As for the specific hypotheses, it was shown that autocratic, democratic and liberal leadership are related to organizational climate; highlighting the perfect relationship of democratic leadership.

Keywords: leadership, organizational climate, teachers, democratic, autocratic

I. INTRODUCCIÓN

Recientemente a nivel mundial, la pandemia ha permitido revalorar el papel de los directivos de las instituciones educativas, siendo necesario tomar la iniciativa frente a las complejas decisiones que se presentaban a raíz del controlado aforo y la necesidad de fomentar un adecuado clima laboral ante el notorio temor de los docentes de las instituciones en todos sus niveles. América Latina no fue ajena a esta realidad, en tanto Romero y Krichesky (2019) señalaron que el liderazgo de los directores es considerado una de las claves para la correcta ejecución de propuestas educativas, donde se permitiría conseguir un mejor desenvolvimiento de funciones garantizando tranquilidad a las diferentes áreas.

El sistema educativo actual viene afrontando una serie de cambios vertiginosos, todos ellos en pro del mejor servicio educativo, en este sentido la sociedad en general exige que las instituciones educativas se caractericen por ser: eficaces, modernas, pertinentes, eficientes y efectivas y el enjuiciamiento es a partir del proceso de aprendizaje y en un segundo lugar la atención de las demás demandas educativas. (Weinstein et al. 2019).

En tanto a nivel nacional, se ha identificado un inadecuado liderazgo por parte de los directores, que afecta directamente al funcionamiento de las instituciones educativas, llegando a ser necesario conocer cómo podría afectar tanto a educadores como el logro de aprendizaje de los educandos, dichos aspectos han permitido realizar un símil de los gerentes de las empresas con los directores, en tanto sus acciones repercuten en la gestión democrática y participativa, así como el perfeccionamiento constante para lograr un clima laboral adecuado a fin de asegurar un servicio acorde a la calidad demandada por los usuarios.

Asimismo, las diversas instituciones educativas nacionales exponen una deficiente apreciación del liderazgo y que conllevaría a generar un mal clima, siendo ello parte de la naturaleza de la investigación, dado que es el personal administrativo quien ofrece una percepción sobre las variables. En tanto sobre las variables de análisis en los colegios, no se cuenta con referencia de estudios que

colaboren en explicar la relación entre las variables según percepción de los colaboradores en la institución donde se realiza la investigación, por lo que el aporte del investigador permitirá generar conocimiento sobre la institución, y fungirá de antecedente para las futuras investigaciones que valorarán la evolución de la institución y permitir un comparativo de la evolución del liderazgo en el colegio.

En la experiencia de Sánchez (2019), es posible encontrar desconfianza y un trato inadecuado de los directivos que pueden generar un desfavorable ambiente de trabajo para el adecuado cumplimiento de las labores, observando incluso demoras en atención en las diversas actividades designadas tanto a docentes como a personal de apoyo, entendiéndose como una vulneración de los derechos fundamentales.

Asimismo, a nivel local, la ciudad de Llata – Huánuco, una provincia que carece de una adecuada gestión educativa y que dicha situación no es ajena al conocimiento público, evento que suele acontecer en las comunas alejadas de la capital y que si bien podría justificarse por una inadecuada acción por parte de los representantes en la gestión pública, es responsabilidad de los directivos desarrollar propuestas de solución gestionando adecuadamente los recursos asignados, prevaleciendo la correcta administración por parte de los directivos. Se han identificado conflictos que podrían estar asociados a un mal ambiente para el equipo administrativo, dejando de lado los intereses y expectativas, identificando situaciones complejas de los directivos para con los subordinados, generando ello como resultado el mal clima organizacional.

La red educativa materia de estudio, evidencia desconfianza por parte del personal y trato que genera un clima organizacional desfavorable para el trato adecuado de las relaciones interpersonales, existen patrones de demora de los cumplimientos de actividades previamente informadas al personal de la institución, por ello resulta importante conocer de qué manera se asocian el liderazgo con el clima organizacional de las diferentes instituciones que pertenecen a la red educativa indicada.

Usualmente se aprecian que los diferentes participantes de la institución educativa departen, pero no necesariamente asertivamente, donde como investigador se puede inferir en los conflictos entre los miembros, que conlleva a la creación de conflicto, que resulta como otro motivo suficiente para promover la presente investigación.

En este sentido se explica la relevancia profesional del presente estudio, el cual pretende contribuir con la mejora del liderazgo de los gestores de las instituciones educativas, ya que gracias a la revisión teórica y los resultados del trabajo permitirán reflexionar sobre la labor realizada y las mejoras que el líder de una institución educativa debe tener en cuenta para el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo, en el aspecto social la investigación es relevante porque contribuirá a mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas; es decir, permitirá que los directivos reflexionen sobre la importancia de crear un ambiente laboral adecuado, de respeto y buen trato donde los trabajadores se sientan valorados y de esta forma puedan desempeñarse con eficiencia en las funciones que les corresponde. Esto será posible mediante la revisión teórica y el análisis de los resultados obtenidos, los cuales muestran algunos aspectos de la realidad, que los líderes educativos deben considerar con el fin de proponer un plan de mejora.

Considerando lo descrito anteriormente, se identificó el problema general: ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022?, problemas específicos: ¿Cómo se relaciona el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal con el clima organizacional?

Desde el lado teórico, la investigación profundizó en el conocimiento de las variables de estudio, en este sentido se consideró la perspectiva teórica de las teorías administrativas de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional para comprender los fenómenos estudiados. En tanto

metodológicamente, la investigación desarrolló la adaptación de dos instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para el estudio de las variables. Asimismo, se procedió a realizar los procedimientos de validez y confiabilidad. Finalmente, desde el lado práctico los resultados de la investigación permitirán conocer la importancia de ambas variables, también beneficiarán a los docentes y directivos en el sentido de tomar mejores decisiones para construir un mejor clima laboral con un liderazgo pertinente.

Por lo indicado, el propósito general fue: Determinar la relación entre el liderazgo con el clima organizacional; los objetivos específicos están precisados en la matriz de consistencia. Respecto a las hipótesis se propuso que existe relación directa y significativa entre liderazgo y clima organizacional; de forma específica se considera que la dimensión de liderazgo autocrático, democrático y liberal se relacionarían con el clima organizacional

II. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones previas sobre las variables de estudio en el ámbito internacional se halló un estudio en Ecuador, Santos (2019) propuso hallar la asociación entre liderazgo y clima organizacional. Usó la metodología cuantitativa. Los hallazgos conformaron una relación directa y alta en la prueba de Rho Pearson ($r=,686$) entre las variables mencionadas, recomendando a los directivos en la implementación de capacitaciones sobre temática en liderazgo con enfoque pedagógico, entendiendo también que es importante el control constante para evitar influencia negativa en el clima organizacional.

De otro lado, Quiroz (2020) realizó en una investigación en las escuelas municipalizadas en Concepción - Chile, sobre el liderazgo de los directores frente a los colaboradores de la institución básica regular en referencia al Clima Organizacional. La investigación trató de establecer la relación de las variables propuestas, según opinión de los maestros de cinco centros educativos municipales, la investigación fue cuantitativa donde se conoció que gran parte de los sujetos participantes se ubicaron en los niveles regular y bajo en el manejo de tales competencias. Los resultados arrojaron una asociación positiva y que los colaboradores en las escuelas describen aspectos sobresalientes sobre la labor directiva. Asimismo, se halló que el quehacer pedagógico tanto en docentes y en el directivo es relevante para el análisis de los gestores de los cinco colegios estudiados.

En tanto Rodríguez (2021), planteó conocer la relación entre las variables clima organizacional y liderazgo en una institución educativa ubicada en Cuernavaca – México, donde bajo una investigación cuantitativa y correlacional que contó con la participación de 120 docentes que permitieron mediante una encuesta conocer la situación actual de en la institución, permitiendo rescatar la importancia de establecer algunos canales de comunicación que permitan una interacción adecuada con los gestores de dicha institución, así mismo la importancia de contar con un protocolo y reglamentos que contemplan la participación del personal, finalmente la necesidad del diseño de un programa de planificación estratégica que

permita conocer las pautas para promover el compromiso del personal. Además, concluyó que existe correlación positiva alta entre las dos variables estudiadas.

Asimismo, Martínez y Urueta (2019) desarrollaron la investigación sobre las variables, donde buscaron determinar si las variables pueden predecir el resultado de la labor de profesores en la institución educativa, la investigación fue cuantitativa y aplicada a una institución básica ecuatoriana, después de la investigación concluyeron que los padres de familia aceptan una gestión que mantiene en armonía tanto del liderazgo como del clima organizacional, que gestiona asertivamente los conflictos y propone acuerdos tal que la institución pueda ser considerada un motor de cambio.

En el caso de las instituciones educativas de Palestina, donde Al Shobaki et al. (2018) buscaron conocer la apreciación de 280 colaboradores mediante la aplicación de una encuesta, donde se reconoció que prevalece el clima organizacional, asimismo, señalaron que las dependencias presentan disposición a colaborar con la institución, destacando la importancia porcentual en las siguiente distribución: tecnología utilizada (74.55); la naturaleza del trabajo (71.80); el estilo de comunicación (71.32); el Liderazgo (68.98); la estructura organizacional (68.05); finalmente participación del personal en la toma de decisiones (64.91). Entre los resultados también se encontró que la percepción de la variable varía acorde al género del participante, derivando ello a recomendar que la institución educativa debe prestar atención a la dirección.

Otro aporte que valora la relación entre las variables de investigación es presentado por García et al. (2022), donde se buscó conocer desde un enfoque multifactorial en instituciones educativas de Costa Rica, la investigación cuantitativa fue de corte transversal, valorando la participación del cuerpo docente de los centros educativos del sector público, tras la aplicación del cuestionario se encontró una relación positiva y significativa entre las variables, destacando que de una adecuada relación dependerán los resultados del equipo de trabajo.

Sobre el liderazgo, se consideró la investigación de Madrigal y Vargas (2017) quienes señalaron que el líder es el protagonista de las diferentes organizaciones,

y su estilo resulta un factor determinante para los resultados, y en tanto al entorno donde toma acción, e influye en el rendimiento de sus colaboradores. Asimismo, Benavides (2017) diagnosticó que el liderazgo resulta ser una herramienta que permite a las diferentes organizaciones desenvolverse de forma eficiente y competitiva. Teniendo en cuenta que el liderazgo surgió como una de las competencias fundamentales que permiten promover cambios según el potencial para dirigir equipos de trabajo (Francisco et al., 2017).

En ese sentido, Zeta et al. (2020) señalaron que la educación se está redireccionado a fin de mejorar los estándares de calidad y por ello es necesario que las variables de investigación se encuentren relacionadas, donde la percepción del docente resulta imprescindible para el logro de los objetivos, en la investigación se revisaron diversos aportes teóricos para con la institución educativa ubicada en la zona rural del Perú, la investigación cuantitativa de condiciones similares a la investigaciones, obteniendo como resultado una relación directa y significativa.

Asimismo, Chata (2019) buscó encontrar la asociación entre las variables en los 122 docentes de las escuelas públicas ubicadas en Coata - Puno. La investigación de un enfoque cuantitativo, no experimental y de nivel correlacional, permitió concluir que existe relación positiva con un predominante estilo de liderazgo democrático en tanto el clima resultó favorable.

Sobre la variable clima organizacional en nuestro país se halló la investigación de Tito (2019) quien planteó como objetivo conocer la interrelación de las variables en una institución escolar. La investigación fue cuantitativa y basó el estudio en la participación de 46 docentes que permitieron concluir que es evidente un adecuado tipo de liderazgo para discernir adecuadamente las acciones en la institución, tanto que brindará la confianza de comunicarse con el directivo de la institución.

Asimismo, en la investigación de Castillo (2022) propuso como finalidad conocer la asociación entre las variables que se podían evidenciar en una institución educativa. De enfoque cuantitativo, participaron 30 docentes que compartieron su apreciación y permitieron concluir que en la institución es

importante la constitución de equipos de trabajo siendo dirigidos por el directivo de la institución en comunicación con los docentes, permitiendo ello contribuir al aporte del personal al percibir un adecuado liderazgo.

Igualmente, Salgado (2021), buscó hallar la asociación entre las variables en la Institución San Juan Bosco ubicada en Yanama – Yungay. La investigación fue cuantitativa, contando con la participación de 53 trabajadores, donde no se discriminó género, pero si colaboradores que no se encuentren laborando durante el desarrollo de la investigación, concluyendo que existe una relación directamente proporcional al nivel del liderazgo con el clima organizacional y recomendando que dada la percepción de múltiples estilos de liderazgo, es importante promover los talleres en materia de liderazgo, así como denotar la importancia de un área de psicología que permita una mejor retroalimentación a los colaboradores sin temor a represalias.

Una investigación presentada por Cervera (2021) estudió la vinculación entre el liderazgo y el clima organizacional en el cuerpo docente de instituciones educativas del sector público ubicadas en Lima, la investigación de características: cuantitativa, no experimental, correlacional y con la participación de una muestra de 171 docentes de cinco diferentes instituciones del sector público quienes desarrollaron un cuestionario y con ello se confirmó la hipótesis que señalaba correlación entre variables ($r= 0.85$).

En la valoración de Simbrón y Sanabria (2020) donde buscaron determinar la correlación entre las variables de investigación aplicado a una institución educativa privada ubicada en Los Olivos - Perú, bajo una investigación cuantitativa que consideró la participación de 35 docentes como muestra del estudio, tras el análisis estadístico se concluyó la existencia de relación significativa ($r= 0.832$) entre el liderazgo y el clima organizacional, que se interpreta como relación positiva alta.

Asimismo, García (2019) realizó una investigación en una institución educativa ubicada en Huacho, donde se tuvo como objetivo valorar la relación entre

las variables, obteniendo como resultado tras la aplicación de un cuestionario que concluyó en la inexistencia de relación entre las variables, por ende el clima organizacional no mejoraría según el liderazgo ejercido en la institución, recomendando a efectos del estudio que el área de bienestar debe diseñar una capacitación en liderazgo en la institución, motivando el compañerismo y la responsabilidad por funciones.

De la Cruz (2022) publicó un artículo que realizó una evaluación de las variables en una institución educativa durante el escenario de emergencia sanitaria, considerando como participantes la población censal, de diseño no experimental, corte transversal y de interés correlacional, donde aplicaron un cuestionario previamente validado sobre una prueba piloto, posteriormente se aplicó el instrumento en 100 participantes, obteniendo que existe una correlación positiva y significativa entre las variables ($r: 0.62$; $Sig=0.00$), en la misma investigación se identificó que el liderazgo autocrático ($r: 0.74$) en relación al clima organizacional solo el 16% reporta un nivel bajo, por otro lado, en la relación con el liderazgo democrático ($r: 0.84$) el 3% de los participantes consideraba que este era alto en la organización, finalmente el liberal ($r: 0.82$), era reconocido por el 3% de los participantes como alto.

Teóricamente la variable de este estudio está fundamentada en las teorías de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento organizacional. La primera explicó que las relaciones humanas son el producto de las acciones y actitudes que se producen por el contacto entre personas y grupos (Mayo, 2004). Asimismo, los postulados de esta teoría consideraron que cada persona posee una personalidad distinta e influye en el comportamiento y las actitudes de las demás personas con quienes entra en contacto y a la vez asimila la influencia de los demás. La segunda teoría puso de relieve el rol de las personas en las organizaciones (Dailey, 2012). Esta teoría también incorporó nuevos principios sobre la motivación, el rol de los líderes, la importancia de comunicación organizacional y la integración de grupos de trabajo.

En referencia al liderazgo, han emergido diversas perspectivas teóricas, así Espinoza (1999) refirió que este es el ejercicio de cualidades de un líder que puede

conllevar una determinada conducta que permite influir en otras personas al punto de generar cambios permitiendo el logro de metas organizacionales, por otro lado, Castañeda (2005) señaló que la variable resulta ser una serie de cualidades, habilidades y valores que la persona tiene o podría adquirir, permitiendo ello dirigir a un grupo humano a la meta de interés para el líder, es importante que los seguidores perciban en quien ocupa el rol de líder transparencia y coherencia entre pensamientos y acciones.

En la misma línea, Mc Gregor (1979) manifestó a través de los años la conceptualización de líder era entendido como un ente superior al resto del grupo, contando con atributos que lo hacían especial, siendo que todo individuo que lograba demostrar ser superior a la comunidad podría convertirse en líder, asimismo, Fishman (2002) reveló que para que una persona sea considerado líder es necesario que emprenda un trabajo en cuanto a su autoestima, equilibrio, creatividad, visión y sea capaz de aprender, dado que ello llevaría a la persona a ser un ente integral.

Otro autor que colabora en la conceptualización de la variable es Blanchard (2006) quien definió como la capacidad que permite influir en los miembros del equipo desencadenando el potencial de cada uno y potenciando las instituciones para lograr un bien mayor. Toda institución que sea adecuadamente dirigida tiene el potencial por el líder que acompaña cada una de sus decisiones, promoviendo un desarrollo profesional y personal, teniendo en cuenta que la idea de un líder aislado es ajena al contexto actual, toda vez que pueda evidenciarse la trascendencia otorgada al líder.

Complementando, Donnelly et al. (2001) refieren que el liderazgo es toda interacción de con los miembros del equipo de trabajo. Asimismo, los líderes tienen características muy especiales, muchas de ellas están relacionadas con las conductas funcionales del líder como también se la denomina habilidades funcionales del líder que están relacionadas con la organización, siendo considerados agentes de cambio. Otros autores que colaboran abordando la variable son James y Lindsey (2008) quienes definieron como habilidad que permite

influir positivamente en los individuos y los sistemas bajo la autoridad con el fin de impactar positivamente y ello conlleve al logro de resultados.

Es importante señalar que quien participe como líder deberá estar atento a dar solución ante complejas problemáticas, teniendo las competencias para reaccionar a fin de participar con un alto nivel de efectividad (Castro y Lupano, 2007). Por lo general se asocia al liderazgo con la capacidad de influenciar en los demás, y en la capacidad de hacerse obedecer y de mandar al grupo de tal forma que ellos puedan alcanzar los objetivos y las metas que, sin la presencia del líder, no podrían alcanzarlo. Otro de los aspectos que ocupan las funciones del líder está relacionado con la visión y los ideales que inspira para su grupo en el que este se desarrolla y lidera.

Sobre las dimensiones señaladas para la primera variable, podemos considerar:

El líder autocrático, se centra en impartir órdenes y hacer seguimiento del cumplimiento de las mismas; es pegado a las normas y vertical, y de esa manera dirige mediante el otorgamiento de recompensas y castigos. Es un liderazgo que centraliza la autoridad, decide unilateralmente y restringe la participación de los colaboradores (García-Solarte, 2015). En este sentido, en las organizaciones educativas es posible que los directores sean considerados como líderes autocráticos en tanto toman la última decisión, sin tener en cuenta los aportes de los colaboradores.

Si valoramos el democrático, encontraremos a Villalba y Fierro (2017) quienes asociaron este tipo de liderazgo como aquel que promueve el compromiso para con la institución centrado en los colaboradores e invitándolos a la toma de decisiones, considerando importante el escucha y respeto hacia los mismos.

Por otra parte, el liderazgo liberal se caracteriza porque no enfatiza en el rendimiento y en las personas. Se concibe que los comportamientos de las personas no son predecibles y tampoco son controlables y la labor del líder es hacer lo necesario para subsistir, mantener un perfil bajo, no complicarse y dejar a las

personas solas tanto como sea posible (Warrick, 1981). Es decir, el líder está alejado del grupo, da libertad a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones y su labor queda reducida a proveer recursos necesarios para que puedan ejecutar sus labores, y no busca interferir o intervenir en las actividades solo cuando los miembros lo piden (Lewin et al., 1939). Según Bass (2008) este líder es conformista, calculador, poco comprometido y no está interesado en participar en acciones de equipo.

En tanto el clima organizacional, según Brunet (1996) refiere que se puede entender como las características propias de una entidad, que puede ser el valor agregado como tal y que la permanencia sea relativa en el tiempo, de lado de Louffat (2015) se conoce que este es el conjunto de percepciones de los colaboradores sobre su entorno de trabajo, esencialmente en cuanto al trato de la empresa y su consideración para con ellos. En la misma línea, Uribe (2014) basó el concepto en la percepción individual, asociando con patrones de conducta, la actitud y los sentimientos que se perciben en la entidad, mediante los resultados de los grupos de trabajos o desempeño laboral, entendiéndose que si un gerente desea cambiar el clima, será más sencillo en contraste de la cultura de la empresa. Por ello resulta importante señalado por Silva et al (2008) quienes explican al clima de la empresa como el conjunto de satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores considerando su participación.

Al respecto, Pérez et al. (2017) entienden por clima organizacional al ambiente interno de cada institución, el cual afecta el comportamiento de los miembros de forma negativa creando rechazo, o por lo contrario, puede generar pertenencia e identidad con la institución logrando mayor productividad en el trabajo realizado. En este sentido es importante señalar el aporte de Gento y Cortés (2010) quienes destacaron el rol de líder en la generación de un clima laboral apropiado, mostrando una actitud de cambio personal, promoviendo el trabajo en equipo y teniendo una disponibilidad a una evaluación permanente de las acciones a mejorar.

Por otro lado, Alvarado (2003) al referirse al clima organización hace referencia a la percepción que los trabajadores tienen respecto del entorno de

trabajo, el cual puede ser favorable o desfavorable según se observen comportamientos que mejoren o no las condiciones laborales. En el mismo sentido González & Maldonado (2007) luego de una revisión teórica entienden que el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen de su centro laboral respecto a las normas, las políticas, el reglamento interno, las funciones, las relaciones sociales, el trabajo en equipo y toda la organización que tiene la organización.

Según lo expuesto anteriormente, podemos entender al clima organizacional como pautas y modos de comportamiento que han de observar y practicar los integrantes de una organización, y de este modo propiciar el medio que permite el cumplimiento de las metas. En este aspecto Galarza (2008) realizó un análisis de diversas investigaciones sobre clima organizacional en Perú y en lo referente a los principales problemas que presentan las instituciones educativas encontró que muchas de sus dificultades se relacionan con las deficiencias de liderazgo, las condiciones físicas de trabajo, la planificación, falta de estímulos o recompensas, falta de comunicación, deficiencias en las relaciones interpersonales y de participación e iniciativa.

Respecto a las dimensiones de clima organizacional se ha encontrado que Litwin y Stinger (1998) indicaron nueve dimensiones vinculadas a esta variable: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío.

Según lo expuesto anteriormente, podemos entender al clima organizacional como pautas y modos de comportamiento que han de observar y practicar los integrantes de una organización, y de este modo propiciar el medio que permite el cumplimiento de las metas. Desde esta perspectiva, Berrocal (2007) delimitó tres dimensiones que se tomará en cuenta para esta investigación, estos son:

Identidad institucional, en Litwin y Stinger (1998) se refiere al sentimiento de pertenencia que vincula a los miembros de una organización, siendo un aspecto importante y valioso para la institución y para los colaboradores, ya que en ello se

comparten los objetivos personales y los de la organización. Se considera a los rasgos y atributos que pueden definir la esencia de la institución, resultando algunos visibles mientras otros no (Villafañe, 2007). Según Martini (2009) al referirse a la identidad institucional lo define como el conjunto de costumbres, valores, símbolos que caracterizan a la comunidad educativa y que son compartidos por todos los miembros, y que estos orientan su quehacer educativo.

Integración institucional, según Martini (2009) se refiere a la participación que tienen los miembros de la organización en las diferentes funciones de la escuela. Esto es a veces complejo porque para algunos se limita al cumplimiento de sus roles, pero otros esperan una participación más activa en las decisiones institucionales. Algunos autores como Gento (2008) refieren con una participación igualitaria y democrática de las escuelas, donde todos los miembros de la institución participan en las decisiones importantes que competen a la escuela, buscando un cambio y una mejora constante. Aquí se puede dar como ejemplo la participación en la elaboración de los documentos de gestión como el proyecto educativo institucional (PEI), el plan anual de trabajo (PAT), el proyecto curricular (PCI), el reglamento interno (RI) y otros que permitan planificar y desarrollar los objetivos institucionales. Así mismo, Berrocal (2007) afirma que la integración institucional, es el nivel de colaboración y ayuda que existe entre los miembros de la organización, en un ambiente de respeto cooperación, responsabilidad. Se puede medir a través de la comunicación asertiva y oportuna y el trabajo en equipo.

Motivación institucional, según Berrocal (2007) consiste en cómo los trabajadores perciben la información, los materiales o equipo de trabajo y el apoyo de las instituciones externas, así mismo de la remuneración, y los beneficios que el trabajo le brinda. Está relacionado con la compensación, el reconocimiento y el grado de satisfacción que siente en su trabajo. En este sentido Córdova (2007) encuentra relevante relacionar la motivación con la teoría de las necesidades de Maslow. El cual tiene una jerarquía que va desde las necesidades físicas o fundamentales para la supervivencia como la alimentación, al abrigo o el sueño, seguido de la necesidad de seguridad el cual permite asegurar la salud, el trabajo, la propiedad, los alimentos, etc, es estar libre del temor de perder estos bienes.

Luego está la necesidad relacionado con la aceptación en el grupo social, familiar, de amistad o laboral, ya que es su naturaleza vivir en comunidad porque es un ser social; en el mismo sentido se encuentra la necesidad de afecto, de estimación y de cariño que todo ser humano necesita para llegar a la autorrealización que sería el más alto nivel de la escalera, en vista de que todo ser humano requiere de sentirse capaz, útil, poseedor de potencialidades y capacidades personales para el logro del éxito.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo básica, de acuerdo con Sánchez y Reyes (2015) es la que está orientada a buscar conocimiento novedoso y nuevas áreas de investigación, sin una aplicación práctica. Este tipo de investigación busca desarrollar conocimiento teórico sobre la fenomenología educativa, sin temor sobre la aplicación práctica, por su naturaleza está orientada a hallar solución a problemas.

El nivel de investigación es descriptivo correlacional. Según Hernández, et al. (2018) los estudios descriptivos precisan las características y rasgos importantes de un fenómeno de estudio. También explicaron que los estudios correlacionales buscan hallar relaciones entre variables o fenómenos estudiados.

El enfoque de investigación de esta tesis es cuantitativo, sobre ello Hernández et al. (2018) explicaron que se utilizan los datos de la población de estudio para probar hipótesis, se realizan mediciones numéricas, se valoran y analizan los resultados de forma estadística y se formulan las conclusiones.

El diseño empleado fue el no experimental. Es decir, no se manipulan variables y sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, Asimismo, es transversal porque describen relaciones entre dos o más conceptos o variables en un momento dado (Hernández et al. 2018).

El método seguido fue el hipotético deductivo, según Bernal (2016) todo procedimiento que parte de una aseveración a manera de hipótesis y pretende rechazar o admitir tales hipótesis deduciendo conclusiones.

3.2 Variables y operacionalización

En relación al Liderazgo, Castañeda (2005) lo conceptualizó como el conjunto de cualidades, habilidades y valores que la persona posee o podría adquirir, permitiendo ello dirigir a un grupo humano a la meta de interés para el líder, es

importante que los seguidores perciban en quien ocupa el rol de líder transparencia y coherencia entre pensamientos y acciones.

Operacionalmente la variable se observó mediante tres dimensiones: autocrático, democrático y liberal, 9 indicadores y 22 ítems, la escala fue ordinal.

En relación al Clima Organizacional, Pérez et al. (2017) entienden como ambiente interno de cada institución, el cual afecta el comportamiento de los miembros de forma negativa creando rechazo, o por lo contrario, puede generar pertenencia e identidad con la institución logrando mayor productividad en el trabajo realizado.

Operacionalmente la variable se observó a través de tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, con 9 indicadores, 21 ítems, escala ordinal tipo escala de Likert.

3.3 Población, muestra y muestreo

Según Hernández et al. (2018) la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para esta investigación se ha considerado una población censal de 83 docentes de la red de instituciones educativas ubicadas en el distrito de Llata, por lo tanto, no se calculó el tamaño de la muestra ni se emplearon técnicas de muestreo.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.

La técnica considerada para la investigación fue la encuesta, Hernández et al. (2018) señalaron que es considerado un procedimiento adecuado para la recolección de datos en un solo momento. El instrumento empleado fue el cuestionario.

Sobre la validez de contenido del instrumento, Valderrama (2015) señaló que se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable, estableciendo si es significativo y adecuado para su aplicación, requiriendo para ello la

participación de profesionales expertos que puedan señalar si el instrumento cuenta con: relevancia, pertinencia, claridad y validez según su experiencia.

Asimismo, se sometió a juicio de expertos los cuestionarios de las variables de estudio, las características de los expertos son profesionales con experiencia en el rubro de estudio y quienes cuentan como mínimo con el grado de maestría en la especialidad, para la investigación se contó con el apoyo de un experto metodólogo y dos expertos temáticos, quienes dieron como apreciación que existía suficiencia y ambos cuestionarios eran aplicables.

Sobre la confiabilidad del instrumento, Valderrama (2015) señaló que todo instrumento que demuestra resultados consistentes puede ser considerado fiable, siempre y cuando no se vean afectados cuando se aplique en momentos diferentes. Se realizó una prueba piloto a 9 docente de una institución educativa que tenga las mismas características de la muestra de estudio y los resultados según el coeficiente Alfa de Cronbach de Liderazgo y clima organizacional fueron de alta confiabilidad. Los niveles fueron de 0,86 y 0,972 para cada variable respectivamente (ver anexo)

3.5 Procedimiento

Se elaboraron los cuestionarios según la matriz de operacionalización, se solicitó la autorización institucional para aplicar los instrumentos, luego se enviaron los cuestionarios mediante formularios (google form) y con los cuestionarios resueltos se procedió con la tabulación de los datos, su clasificación y organización.

3.6 Métodos de análisis de datos

Los provenientes de la encuesta se tabularon en el programa Microsoft Office Excel. Se obtuvo la tabla de frecuencias y porcentajes por variable y dimensiones y para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman con el software SPSS versión 26.

3.7 Aspectos éticos

El estudio consideró las normas éticas para la investigación, de un lado, la información de la población de estudio se mantuvo en reserva para asegurar la

confidencialidad de la información. Asimismo, se solicitó la autorización a las autoridades competentes para aplicar los instrumentos. De otro lado, se han respetado los derechos de autor citando y referenciado las fuentes.

La investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos presentados en la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación y Tesis para la Obtención de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad César Vallejo que se encuentra vigente desde Abril 2022. También, el texto de la tesis se sometió al análisis del Software Turnitin cumpliendo con los parámetros establecidos por la universidad.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

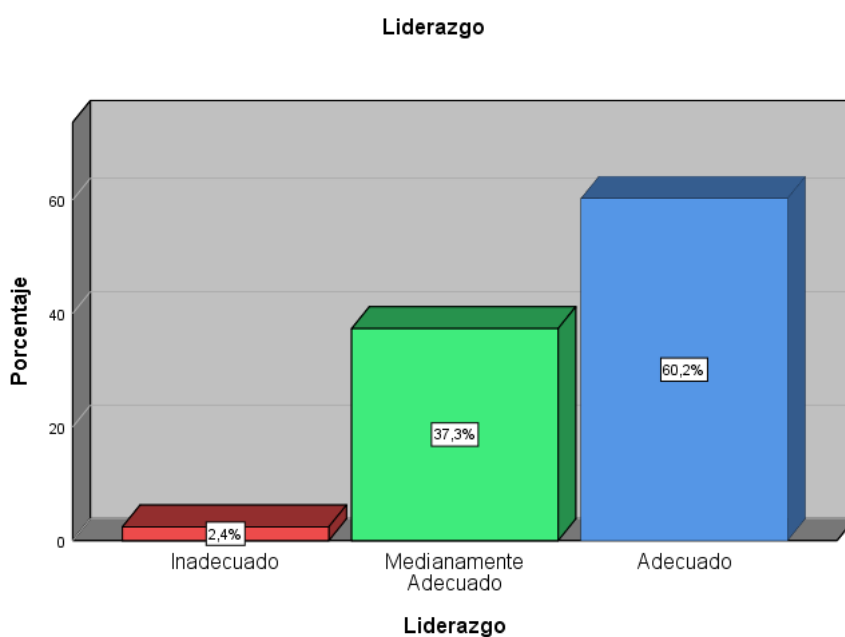
Tabla 2

Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	2	2,4
	Medianamente adecuado	31	37,3
	Adecuado	50	60,2
	Total	83	100,0

Figura 1

Liderazgo



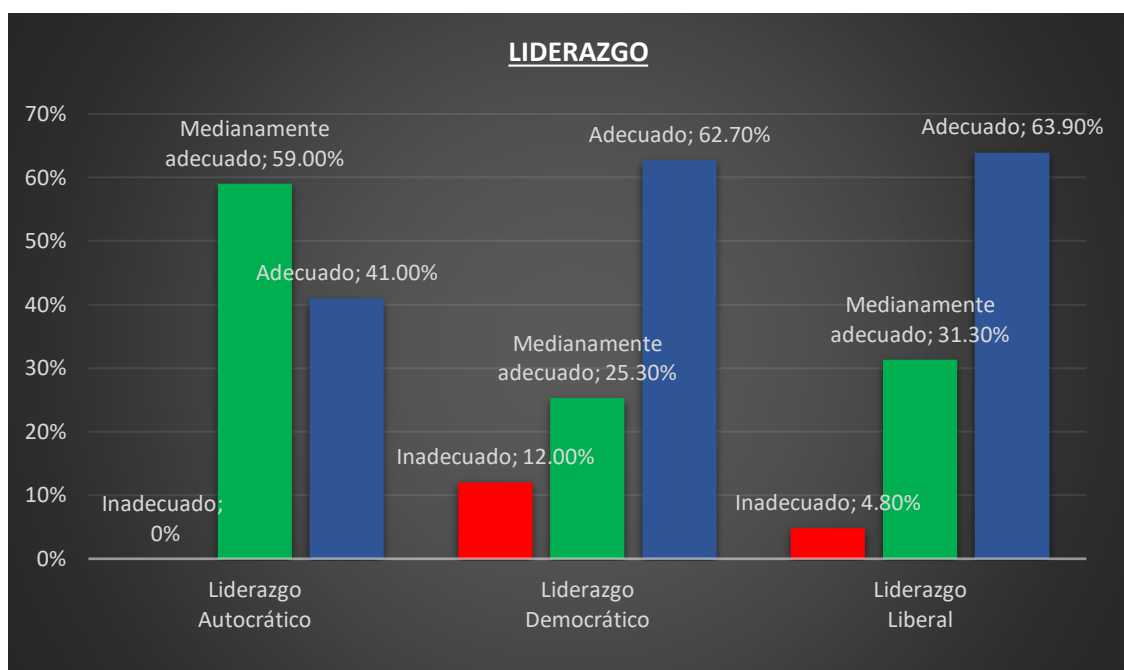
Los hallazgos muestran que el 60,2% de los sujetos perciben un nivel adecuado de liderazgo, el 37,3% alcanzaron un nivel medianamente adecuado y el 2,4% un nivel inadecuado. Es decir, la mayoría percibe un nivel adecuado de la variable de estudio.

Tabla 3*Frecuencia y porcentaje de los niveles de las dimensiones de liderazgo*

Niveles	Autocrático		Democrático		Liberal	
	F	%	F	%	F	%
Inadecuado	0	0%	10	12.0%	4	4.8%
Medianamente adecuado	49	59.0%	21	25.3%	26	31.3%
Adecuado	34	41.0%	52	62.7%	53	63.9%
Total	83	100%	83	100%	80	100%

Figura 2

Dimensiones de liderazgo



Los datos mostrados evidencian que el 59,0% de los sujetos percibieron un nivel medianamente adecuado de liderazgo autocrático, el 41,0% adecuado y el 0,0% inadecuado. En liderazgo democrático el 62,7% presenta un nivel adecuado, el 25,3% medianamente adecuado y el 12,0% inadecuado. En liderazgo liberal el 63,9% alcanzaron el nivel adecuado, el 31,3% medianamente adecuado y solo el 4,8% inadecuado. Es decir, el nivel adecuado es el que sobresale en liderazgo democrático y liberal, el liderazgo autocrático es la dimensión que preocupa para la institución educativa porque la mayoría de los directores toman decisiones de manera autoritaria.

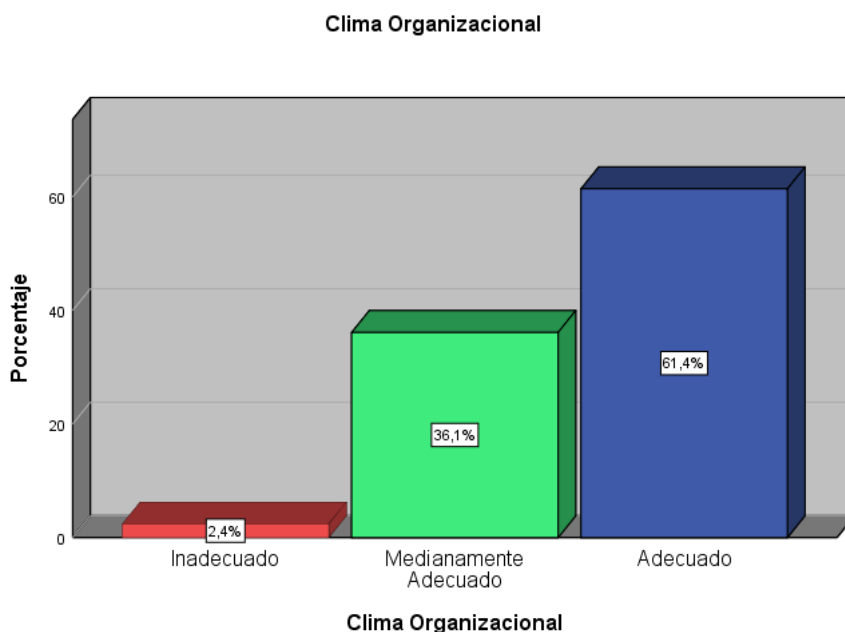
Tabla 4

Frecuencia y porcentaje de la variable clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	2	2,4%
	Medianamente adecuado	30	36,1%
	Adecuado	51	61,4%
	Total	83	100%

Figura 3

Variable Clima organizacional



En la tabla se evidencia que el 61,4% de los sujetos participantes consideraron al clima organizacional como adecuado, el 36,1% como medianamente adecuado y el 2,4% como inadecuado. Es decir, el nivel mayor porcentaje es el “adecuado”, siendo esto muy importante, ya que una gestión positiva permite lograr los objetivos institucionales.

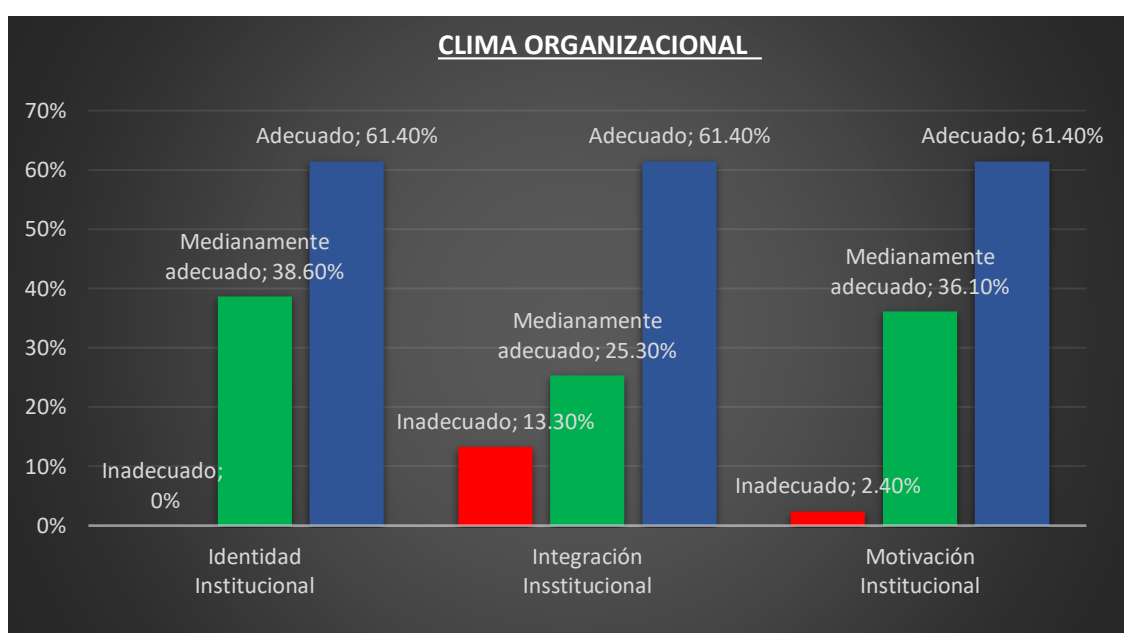
Tabla 5

Frecuencia y porcentaje de las dimensiones de clima organizacional

Niveles	Identidad institucional		Integración institucional		Motivación institucional	
	F	%	F	%	F	%
Inadecuado	0	0%	11	13.3%	2	2.4%
Medianamente adecuado	32	38.6%	21	25.3%	30	36.1%
Adecuado	51	61.4%	51	61.4%	51	61.4%
Total	83	100%	83	100%	83	100%

Figura 4

Dimensiones de clima organizacional



La tabla indica que el 61,4% de la población investigada considera a la identidad institucional como adecuado, el 38,6% medianamente adecuado y el 0,0% inadecuado. La dimensión integración institucional es percibida como adecuado por el 61,4% de los encuestados, el 25,3% como medianamente adecuado y el 13,3% como inadecuado. La dimensión motivación institucional es percibida por el 61,4% de los encuestados como adecuado, medianamente adecuado 36,1% respectivamente, solo el 2,4% lo consideró como inadecuado. Es decir, el nivel adecuado es el de mayor porcentaje en la dimensión identidad institucional, lo cual es satisfactorio porque los docentes se identifican con la institución en la que vienen laborando, el nivel adecuado predomina en integración institucional resultado que es favorable y nivel adecuado en la dimensión

motivación institucional, en las tres dimensiones los resultados son favorables en el desarrollo de las actividades educativas.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀: El liderazgo y clima organizacional no se relacionan.

H_a: El liderazgo y clima organizacional se relacionan de forma directa y significativa

Tabla 6

Relación entre liderazgo y clima organizacional.

		Correlaciones		
			Liderazgo	Clima Organizacional
Rho de	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,977**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83

Según se evidencia el liderazgo y clima organizacional tienen una relación directa, alta muy significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. Se concluye que cuando el nivel de liderazgo sea alto el clima organizacional será considerado como alta también.

Hipótesis específicas

H₀: Las dimensiones de liderazgo y clima organizacional no se relacionan de forma directa y significativa.

H_a: Las dimensiones de liderazgo y clima organizacional se relacionan de forma directa y significativa.

Tabla 7*Relación entre las dimensiones de liderazgo y clima organizacional.*

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Liderazgo Autocrático	Coeficiente de correlación	,509**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83
	Liderazgo Democrático	Coeficiente de correlación	,956**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83
	Liderazgo Liberal	Coeficiente de correlación	,712**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	83

Los resultados muestran que el grado de relación entre liderazgo autocrático y clima organizacional es directa, moderada y significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que cuando el nivel de liderazgo autocrático sea alto el clima organizacional será considerado como alta también. También los resultados indican que la relación entre el liderazgo democrático y el clima organizacional es directa, alta y significativa por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Finalmente, la estadística muestra la relación entre el liderazgo liberal y clima organizacional indicando que es directa, alta y significativa por lo que se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo que cuando el nivel de liderazgo liberal es alto el clima organizacional será considerado como alto también.

V. DISCUSIÓN

Esta investigación se originó en la observación de dos fenómenos teóricamente relacionados -liderazgo y clima organizacional- se identificó problemas como las carencias administrativas y de las habilidades de liderazgo en las instituciones mencionadas. Asimismo, se partió de la observación de un clima organizacional enrarecido por las relaciones interpersonales inadecuadas y un ambiente de desconfianza y poco trabajo colaborativo.

Considerando el tratamiento metodológico y los postulados teóricos se puede decir, primero, que los instrumentos recogieron autopercepciones de los sujetos participantes, en este sentido los resultados y conclusiones podrían tener sesgos dado que los participantes expresaron opiniones y sentimientos que son difíciles de recoger en un cuestionario de autopercepción. Metodológicamente podría sugerirse un tratamiento desde el enfoque cualitativo, el mismo que facilita el acceso a la subjetividad y percepciones profundas de los sujetos participantes y cuyas conclusiones podrían ser producto de las reflexiones y las perspectivas teóricas. En segundo lugar, conceptualmente el estudio ha expuesto ideas valiosas que han ayudado a comprender la relación sinérgica entre las perspectivas del liderazgo y el clima laboral. En esta línea de pensamiento es relevante mencionar que el desarrollo teórico confirmó que los las ideas y conceptos de las teorías administrativas: relaciones humanas y del comportamiento organizacional logran explicar en gran medida los resultados de este estudio.

Desde el estado del arte es importante hacer notar que los estudios sobre ambos fenómenos son abundantes y van desde estudios descriptivos hasta experimentales, atravesando todos los niveles y enfoques de la investigación, esto confirma su relevancia para todo tipo de organización humana. Esto da pie para afirmar que en las escuelas tales temas son esenciales en su estructura y funcionamiento como lo sostuvieron los teóricos de la burocracia, de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional.

Entre las debilidades y fortalezas del estudio se hallan el poco conocimiento de idiomas extranjeros del investigador lo que limitó la búsqueda de fuentes escritas

en idiomas extranjeros. También los límites de tiempo para acopiar la información. Y entre los aspectos beneficiosos estuvieron la accesibilidad a variadas bases de datos académicas y la abundante información temática.

En relación al objetivo general del estudio los resultados descriptivos generales evidenciaron que, si bien ambas variables se perciben como adecuados, también se evidencia que un buen porcentaje de la población de estudio perciben problemas no resueltos o latentes en dichas variables. Es decir, los hallazgos se condicen con algunos antecedentes que señalan que tanto el liderazgo como el clima laboral son procesos dinámicos que están en constante valoración por los sujetos y cuya percepción puede ser cambiante de acuerdo a las circunstancias de la organización y las relaciones entre los sujetos de la organización.

Respecto a los resultados de la hipótesis general se halló que ambas variables están fuertemente relacionadas, lo que implica que los sujetos del estudio consideran que las acciones realizadas por los líderes o líder tienen relación directa con la motivación, la integración y la identidad institucional. Estos resultados se asemejan con algunos aspectos señalados por Quiroz (2020) quien halló que gran parte de los sujetos participantes se ubicaron en los niveles regular y bajo en el manejo de habilidades de liderazgo. Asimismo, halló que las variables se relacionan positivamente. También se coincidió con Castillo (2022) quien encontró correlación positiva entre las variables y evidenció que la mayoría de docentes encuestados perciben que el clima institucional no es el más adecuado.

Si bien los resultados de los antecedentes y de este estudio muestran relación positiva entre las variables es importante señalar que las percepciones de los participantes consideran deficiencias en el ejercicio del liderazgo y clima institucional poco adecuado. En este sentido Blanchard (2006) visualizó al liderazgo como una acción de influir en las personas de una organización a fin de potencializar las capacidades en beneficio de la organización, sin embargo, los receptores de tal influencia podrían tener percepciones diversas y hasta contradictorias sobre dicho ejercicio del liderazgo, esto podría originarse en el hecho de que tanto el liderazgo como el clima organizacional son conceptos

inmersos en las relaciones interpersonales y de relaciones humanas y por lo tanto subjetivas, como señala Louffat (2015) es el conjunto de percepciones de los colaboradores sobre su entorno de trabajo, esencialmente en cuanto al trato de la organización y su consideración para con ellos.

Sobre el primer objetivo e hipótesis específica los resultados descriptivos informan que la población encuestada consideró los tipos de liderazgo democrático (62.7%) y liberal (63.9%) son percibidos como adecuados, sin embargo, los resultados muestran que el tipo de liderazgo autocrático (59.0%) está presente en el ejercicio de los directivos de las instituciones de estudio evidenciando que, si bien se prefieren estilos de liderazgos más participativos, también es aceptado el liderazgo de tipo vertical en la gestión institucional.

La estadística mostró la existencia de una relación directa y moderada entre la dimensión liderazgo autocrático y el clima organizacional. Estos resultados tienen coincidencia con los resultados presentados por Chata (2019) quien evidenció relación positiva entre las variables donde predominó el clima laboral favorable. Si bien en las diversas organizaciones suelen presentarse diversos estilos de liderazgo es importante señalar que el liderazgo autocrático está presente en las instituciones investigadas como se describió en la realidad problemática, es decir, se evidenció la existencia de este tipo de liderazgo como afirmó Ayala (2015) los docentes percibieron que el ejercicio del liderazgo está centralizado en la figura de los directivos, quienes tienen la potestad de decidir sin tomar en cuenta las sugerencias u observaciones de los colaboradores. Y según los resultados y los antecedentes estas actitudes de poder y mando centralizados no contribuyen a la construcción de un buen clima laboral. En este sentido la teoría de las relaciones humanas formulada por Mayo (1972) explicó que las relaciones entre los miembros de una organización y el clima laboral son factores primordiales en el desenvolvimiento de las personas y logro de las metas organizacionales. Es decir, que si las organizaciones educativas aspiran a satisfacer la demanda social educativa deben alinear entre otros elementos importantes los estilos de liderazgo y la construcción favorable de las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Sobre el segundo objetivo e hipótesis específica los hallazgos descriptivos indican que el 69.3% consideran que el liderazgo democrático es adecuado para la gestión, asimismo las estadísticas para la prueba de hipótesis mostraron una relación alta y positiva entre la dimensión liderazgo democrático y clima organizacional, es decir, cuando las acciones directivas son percibidas como participativas y respetuosas también se percibe mejora en el clima de la institución. Estos resultados concuerdan con los resultados hallados por Tito (2019) quien halló que este tipo de liderazgo se relaciona con el clima laboral cuando brinda confianza y promueve la participación. Estos resultados pueden explicarse desde los conceptos de Villalba y Fierro (2017) quienes refieren que este tipo de liderazgo promueve el compromiso centrado en los colaboradores e invitándolos a la toma de decisiones, considerando importante el escucha y respeto hacia los mismos. Es decir, este estilo de liderazgo democrático se debe fortalecer en los líderes educativos para que fomenten y promueven la participación docente en los diversos espacios de la gestión y la toma de decisiones, estableciendo de ese modo un clima de confianza y colaboración.

Sobre el tercer objetivo e hipótesis específica los hallazgos descriptivos mostraron que el tipo de liderazgo liberal es percibido como adecuado (63.9%) por la población encuestada, es decir, gran parte de los docentes observaron que este ejercicio de liderazgo está presente en las instituciones educativas estudiadas. Con relación a la prueba de hipótesis se obtuvo una fuerte correlación entre la dimensión liderazgo liberal y la variable clima organizacional. Estos resultados permiten explicar que este tipo de liderazgo es un ejercicio considerado como favorable por los docentes ya que establece dinámicas participativas y de consenso y permite mayores libertades de los participantes en las instituciones estudiadas. Estos hallazgos tienen coincidencias con la investigación de Castillo (2022) quien observó que cuando los miembros de una organización son más participativos cuando el liderazgo fomenta espacios de comunicación y posibilidades de participación. Como sugieren Castañeda (2005), Blanchard (2006) y James y Lindsey (2008) el liderazgo es un factor importante en la construcción de mejores relaciones laborales e interpersonales logrando así un mejor clima laboral y la consecución de metas organizacionales. Estos hallazgos y conceptos ponen de relieve la función de los

líderes educativos en la gestión y promoción de un clima laboral favorable para los miembros de la comunidad educativa.

En general se puede afirmar que ambas variables son relevantes en la gestión de las organizaciones escolares toda vez que un liderazgo adecuado facilita la emergencia de un clima favorable para el desempeño docente y por ende genera beneficios para los estudiantes y la comunidad educativa en general. Los hallazgos también corroboran las teorías señaladas anteriormente respecto a las variables de estudio, por ejemplo es importante destacar las teorías de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento organizacional. La primera explicó que las relaciones humanas son el producto de las acciones y actitudes que se producen por el contacto entre personas y grupos (Mayo, 2004). Asimismo, los postulados de esta teoría consideraron que cada persona posee una personalidad distinta e influye en el comportamiento y las actitudes de las demás personas con quienes entra en contacto y a la vez asimila la influencia de los demás. Según la cual un líder tendrá gran influencia en la productividad de los trabajadores por la forma en que se relacione con los sujetos, es así que un trabajador que recibe reconocimientos a su buen desempeño se sentirá con mayor motivación para rendir en el trabajo que desempeña, porque el ambiente de trabajo, al cual se le conoce como clima institucional permite esos comportamientos.

Así mismo el estudio corrobora la segunda teoría el cual puso de relieve el rol de las personas en las organizaciones (Dailey, 2012). Esta teoría también incorporó nuevos principios sobre la motivación, el rol de los líderes, la importancia de comunicación organizacional y la integración de grupos de trabajo. Según el cual y los resultados del presente estudio un líder que motiva permanentemente a sus trabajadores, que promueve la participación en las decisiones institucionales, que promueve el trabajo colaborativo y mantiene un trato respetuoso con el personal estará creando un clima institucional apropiado y a la vez esto repercute en bien de la misma institución, ya que como se ha analizado existe íntima relación entre ambos fenómenos.

Si bien este estudio aproxima la comprensión de la relación entre las variables mencionadas es importante señalar que es necesario comprender que

tales variables son dinámicas cambiantes y sujetas a los sentimientos y estados de ánimo de las personas por lo que es necesario generar información periódica sobre el comportamiento de tales variables para observar su evolución en periodos de tiempo teniendo en cuenta que lo que se valora son percepciones y circunstancias cambiantes en cada variable.

De otro lado y dada la naturaleza de las variables sería importante estudiarlas desde el enfoque y perspectiva cualitativa a fin de profundizar en las percepciones y opiniones de los sujetos participantes y cuyos resultados pueden contribuir a comprender y fortalecer la gestión en los centros educativos.

VI. CONCLUSIONES:

Primera: Considerando el propósito general y según el estadístico Rho de Spearman se halló correlación positiva y alta entre el liderazgo y clima organizacional. Asimismo, según el valor de la significancia se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna o del investigador. Se concluyó que cuando la percepción del liderazgo es alta también lo será del clima organizacional.

Segunda: Considerando el primer objetivo específico y según el estadístico utilizado se halló una relación positiva y moderada entre la dimensión liderazgo autocrático y el clima organizacional. Asimismo, según el valor de la significancia se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna o del investigador. Se concluyó que cuando la percepción sobre el liderazgo autocrático sea moderada también lo será del clima organizacional.

Tercera: Considerando el segundo objetivo específico y según el estadístico utilizado se halló una relación positiva y alta entre la dimensión liderazgo democrático y el clima organizacional. Asimismo, según el valor de la significancia se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna o del investigador. Se concluyó que cuando la percepción sobre el liderazgo democrático sea alta también lo será del clima organizacional.

Cuarta: Considerando el tercer objetivo específico y según el estadístico utilizado se halló una relación positiva y alta entre la dimensión liderazgo liberal y el clima organizacional. Asimismo, según el valor de la significancia se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna o del investigador. Se concluyó que cuando la percepción sobre el liderazgo liberal sea alta también lo será del clima organizacional.

VII. RECOMENDACIONES:

Primera: Se recomienda a los directores realizar actividades para fortalecer el ejercicio del liderazgo democrático mediante programas de entrenamiento o talleres de fortalecimiento de habilidades para directivos de las instituciones.

Segunda: Se sugiere a los directores organizar capacitaciones sobre estrategias de sensibilización conducentes a fortalecer la identidad institucional, estrategias como participación en la construcción de la visión y misión institucionales, promover la participación de los docentes en las decisiones importantes de la organización y fomentar la práctica de los valores institucionales en los docentes.

Tercera: Los directivos deben Implementar políticas de motivación institucional tales como reconocimientos, felicitaciones y ascensos entre el personal docente.

Cuarta: A los directores se les sugiere fomentar la comunicación eficaz y participación de los docentes en las distintas instancias de las instituciones educativas mediante trabajos colaborativos, reuniones colegiadas y la toma de decisiones.

Quinta: Para posteriores investigaciones abordar la problemática desde el enfoque cualitativo toda vez que las naturalezas de las variables permiten profundizar sobre la percepción de los docentes en relación a liderazgo y el clima laboral.

REFERENCIAS

- Al Shobaki, M., Abu-Naser, As., Abu, Y. y El Talla, S. (2018). The level of organizational climate prevailing in Palestinian Universities from the perspective of administrative staff. *IJAMSR*, 2(5), 33-58. <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/355>
- Alvarado O. (2003). *Conceptos de clima organizacional*. Lima. Editorial San Marcos.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications (4.a ed.)*. New York: Free Press.
- Benavides C. (2017). Estilos de liderança nas salas de redação chilenas: estudo da autopercepção dos gerentes. *Cuadernos.info*, (41), 123-140. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.41.1133>.
- Bernal, A. (2016). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. Pearson Educación: Colombia.
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: *Universidad Enrique Guzmán y Valle*.
- Blanchard, K. (2006). *El corazón de un líder*. Editora McGraw-Hill. México.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Castañeda L. (2005). Naciste Para Ser Líder: Un Plan de Formación en Liderazgo Para Jóvenes. *Panorama Editoria*. ISBN. 9686701788, 9789686701784.
- Castillo, G. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047-Nuevo Chimbote*, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84637>.
- Castro, A., & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89(1), 7-28. Recuperado de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Cervera, L. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOBERNANZA*, 4(14), 205–220. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.122>.
- Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima: Universia
- Chata, R. (2019). Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista De Investigaciones*, 8(2), 1093 - 1105. <https://doi.org/10.26788/riepg.v8i2.973>

- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- De La Cruz-Urrutia, L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(22), 135–146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2001). *Las organizaciones*. Mexico DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima, Perú: Edias S.A.
- Fischman, D. (2002). *El Camino Del Líder: Sabiduría Ancestral Aplicada Al Liderazgo*. Aguilar, S. A. de Ediciones-Grupo Santillana, 2002. ISBN: 8403 093063, 9788403093065
- Francisco, B., & otros. (2017). Percepción de Enfermeros Superiores sobre Liderazgo en la Atención Primaria. *Cuidarte*, VIII, 1638-1655.
- García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V., & Lewis, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1),60-79. ISSN: 1900-3803. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- García, V. (2019). *Liderazgo docente y clima organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho–2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/4058>
- Gento M. & Cortés A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Editorial USAT. Escuela de economía.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid: Paidós.
- González, M., & Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Revista de educación*, 16.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- James, R., y Lindsey, N. (2008). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (Cengage Le). Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Madrigal, B., Luna, R., & Vargas, J. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(2), 123-137. <https://doi.org/10.18359/rfce.2147>
- Martínez, S., & Urueta, I. (2019). *El liderazgo en el clima organizacional educativo* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45347>
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mc Gregor, D. (1979) *Leadership and Motivation* (6 ed) Massachusetts.: The M.I.T Press.
- Pérez, C., Peley, B. y Saucedo, R. (2017). El rendimiento académico de estudiantes universitarios del área de Psicología: relaciones con el clima organizacional. *Praxis*, 13(1), 69-83. <https://doi.org/10.21676/23897856.2069>
- Quiroz, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*: <http://hdl.handle.net/10017/50832>
- Rodríguez, J. (2021). *Clima organizacional y liderazgo en una institución de educación media superior. caso: colegio de bachilleres zona centro de Cuernavaca Morelos* [Tesis de maestría, Universidad autónoma del estado de Morelos]. URI: <http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/1579>

- Romero, C. & Krichesky, G. (2019). The school principal in Argentina: A key (yet) invisible actor. A study on regulations, work conditions and professional development of school principals in public schools. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 12. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3576>
- Salgado, A. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores de la institución educativa San Juan Bosco, Yanama–Yungay, 2021* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76248>.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao* [Tesis de maestría, universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8800>
- Santos, Y. (2019). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Unidad Educativa “Enrique Ibáñez Mora” Pascuales 2, Ecuador 2018*. [Tesis de maestría, universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42848>
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E. & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo. España
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Tito, J. (2019). Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Antiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17578>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno SA de CV. México ISBN UNAM: 978-02-5803-9
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. EDITORIAL SAN MARCOS E I R LTDA.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.

Warrick, D. (1981). *Leadership styles and their consequences*. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172.

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. *Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019)*. *Calidad en la educación*, (51), 15-52.
<https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.671>

ANEXO

Anexo 1 Matriz de operacionalización de la variable liderazgo.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición	Niveles y rangos
Liderazgo	Castañeda (2005) lo conceptualizó como el conjunto de cualidades, habilidades y valores que la persona posee o podría adquirir, permitiendo ello dirigir a un grupo humano a la meta de interés para el líder, es importante que los seguidores perciban en quien ocupa el rol de líder transparencia y coherencia entre pensamientos y acciones.	Operacionalmente la variable se observó mediante tres dimensiones: autocrático, democrático y liberal, 9 indicadores y 22 ítems, la escala fue ordinal tipo lickert	Autocrático.	Toma de decisiones individuales.	1, 2,	Escala Ordinal de tipo Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Inadecuado (22 - 43) Medianamente adecuado (44 - 65) Adecuado (66 - 88)
				Controla al subalterno	3		
				Dirige verticalmente	4, 5		
			Democrático.	Toma decisiones horizontales.	6, 9		
				Realiza una administración compartida.	10, 13		
				Motiva y estimula a los subalternos	14,17		
			Liberal	Delega autoridad.	18, 19		
				Delega funciones	20,		
				Poco contacto y apoyo a los subalternos.	21, 22		

Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable Clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición	Niveles y rangos
Pérez et al. (2017) entienden como ambiente interno de cada institución, el cual afecta el comportamiento de los miembros de forma negativa creando rechazo, o por lo contrario, puede generar pertenencia e identidad con la institución logrando mayor productividad en el trabajo realizado	Operacionalmente la variable se observó a través de tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, con 9 indicadores, 21 ítems, escala ordinal tipo escala de Likert	Identidad institucional	Objetivos institucionales..	1,	Escala Ordinal de tipo Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Inadecuado (21-41) (2) Medianamente adecuado (42-62) (3) Adecuado (63- 84)	
			Misión y visión institucional.	2, 4			
			Valora su institución	5, 7			
		Integración institucional	Comunicación.	8, 9			
			Asertivamente	10, 12			
			Trabaja en equipo.	13, 14			
		Motivación institucional	Compensación.	15, 16			
			Reconocimiento.	17, 18			
			Satisfacción laboral	19, 21			

Fuente. Elaboración propia 21

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO N° 01

Estimado docente, es grato de saludarlo y dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tiene por finalidad obtener información sobre liderazgo del directivo. Le hago de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtenga serán de uso exclusivo para la investigación, tiempo y honestidad.

A continuación, se presenta una serie de preguntas, léalos detenidamente y según sea su opinión marque con una X en el casillero correspondiente.

ESCALA DE VALORACIÓN

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

VARIABLE 01 LIDERAZGO						
DIMENSIONES		ÍTEMS	1	2	3	4
Autocrático	1	El directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
	2	El directivo pide sugerencias para la toma de decisiones.				
	3	El directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.				
	4	El directivo da seguimiento constantemente de las funciones que deben realizar los docentes.				
	5	El directivo exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
Democrático	6	El directivo permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades.				
	7	El directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.				
	8	El directivo antes de tomar una decisión, hace partícipe tanto a docentes como padres de familia.				

	9	El directivo tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
	10	Usted tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo.				
	11	El directivo informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.				
	12	El directivo fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				
	13	El directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.				
	14	Confía en los conocimientos y habilidades del directivo de la institución educativa.				
	15	El directivo acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
	16	El directivo se preocupa por mantener contento y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
	17	Es tratado(a) con respeto por el directivo.				
Liberal	18	El directivo ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
	19	El directivo indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
	20	El directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
	21	El directivo supervisa el trabajo de los padres de familia.				
	22	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el directivo le guía para mejorar.				

CUESTIONARIO N° 02

Estimado docente, es grato de saludarlo y dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tiene por finalidad obtener información sobre clima organizacional. Le hago de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtenga serán de uso exclusivo para la investigación, tiempo y honestidad.

A continuación, se presenta una serie de preguntas, léalos detenidamente y según sea su opinión marque con una X en el casillero correspondiente.

ESCALA DE VALORACIÓN

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

VARIABLE 02 CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIONES		ÍTEMS	1	2	3	4
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	1	Tengo presente los objetivos de la institución educativa en las acciones que realizo en el trabajo.				
	2	Entiendo y pongo en práctica la visión y misión de la institución educativa.				
	3	Me identifico con las costumbres y valores que promueve la institución.				
	4	Valoro la institución como un lugar adecuado para el desarrollo de mis actividades profesionales.				
	5	Recomendaría a mis amigos y familiares estudiar y trabajar en mi institución educativa.				
	6	Mi contribución es importante para el éxito de la institución educativa.				
	7	Me comprometo en el cumplimiento de los objetivos institucionales				
INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	8	En la institución se brinda información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.				
	9	En la institución se percibe la libertad para expresar opiniones y diversos puntos de vista.				
	10	En la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo.				

	11	En la institución se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa				
	12	En la institución educativa se comunica oportunamente si el desarrollo de las actividades se están desarrollando tal como se ha planificado.				
	13	En la institución educativa durante las reuniones de trabajo las comisiones entre el director y los docentes es de manera asertiva,				
	14	En la institución educativa es posible realizar actividades colaborativas sin temor al rechazo.				
MOTIVACIÓN INSTITUCIOANL	15	En la institución educativa el director y los docentes aprecian las contribuciones que permiten el logro de los objetivos de la institución.				
	16	Reconozco los conocimientos y habilidades del directivo.				
	17	En la institución educativa se reconoce los aportes de los docentes para cumplir las metas institucionales.				
	18	En la institución educativa los reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
	19	En la institución educativa el ambiente laboral es adecuado				
	20	Mi ambiente de trabajo me permite desarrollarme sin inconvenientes.				
	21	En la institución educativa existe respeto mutuo entre los colaboradores de la institución.				

Anexo 3 Validez de los instrumentos

Experto 1. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Liderazgo autocrático							
1	El directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El directivo pide sugerencias para la toma de decisiones.	X		X		X		
3	El directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El directivo da seguimiento constantemente de las funciones que deben realizar Los docentes.	X		X		X		
5	El directivo exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Liderazgo democrático	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El directivo permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades	X		X		X		
7	El directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
8	El directivo antes de tomar una decisión, hace partícipe tanto a docentes como padres de familia.	X		X		X		

9	El directivo tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
10	Usted tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
11	El directivo informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
12	El directivo fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	El directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
14	Confía en los conocimientos y habilidades del directivo de la institución educativa.	X		X		X		
15	El directivo acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
16	El directivo se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
17	Es tratado(a) con respeto por el directivo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Liderazgo liberal	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El directivo ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
19	El directivo indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
20	El directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
21	El directivo supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		

22	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el directivo le guía para mejorar.	X		X		X			
----	--	---	--	---	--	---	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente _____

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

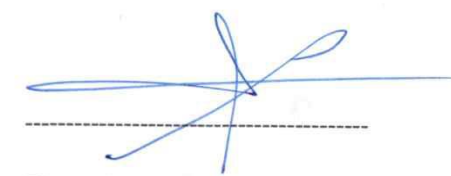
Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Claudio Espinoza Florencio Paulino **DNI:22860529**

Especialidad del validador: Docente de educación primaria.

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Huánuco, 30 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

Experto 1. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 identidad institucional							
1	Tengo presente los objetivos de la institución educativa en las acciones que realizo en el trabajo.	X		X		X		
2	Entiendo y pongo en práctica la visión y misión de la institución educativa.	X		X		X		
3	Me identifico con las costumbres y valores que promueve la institución.	X		X		X		
4	Valoro la institución como un lugar adecuado para el desarrollo de mis actividades profesionales.	X		X		X		
5	Recomendaría a mis amigos y familiares estudiar y trabajar en mi institución educativa.	X		X		X		
6	Mi contribución es importante para el éxito de la institución educativa.	X		X		X		
7	Me comprometo en el cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Integración institucional.							
8	En la institución se brinda información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.	X		X		X		

9	En la institución se percibe la libertad para expresar opiniones y diversos puntos de vista.	X		X		X		
10	En la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo.	X		X		X		
11	En la institución se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa	X		X		X		
12	En la institución educativa se comunica oportunamente si el desarrollo de las actividades se están desarrollando tal como se ha planificado.	X		X		X		
13	En la institución educativa durante las reuniones de trabajo las comisiones entre el director y los docentes es de manera asertiva,	X		X		X		
14	En la institución educativa es posible realizar actividades colaborativas sin temor al rechazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Motivación institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En la institución educativa el director y los docentes aprecian las contribuciones que permiten el logro de los objetivos de la institución.	X		X		X		
16	Reconozco los conocimientos y habilidades del directivo.	X		X		X		
17	En la institución educativa se reconoce los aportes de los docentes para cumplir las metas institucionales.	X		X		X		
18	En la institución educativa los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	X		X		X		
19	En la institución educativa el ambiente laboral es adecuado	X		X		X		

20	Mi ambiente de trabajo me permite desarrollarme sin inconvenientes.	X		X		X	
21	En la institución educativa existe respeto mutuo entre los colaboradores de la institución.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Claudio Espinoza Florencio Paulino DNI N° 22860529

Especialidad del validador: Docente de educación primaria.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Huánuco, 30 de mayo del 2022

Firma del Experto Informante.

Experto 2. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Liderazgo autocrático							
1	El directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El directivo pide sugerencias para la toma de decisiones.	X		X		X		
3	El directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El directivo da seguimiento constantemente de las funciones que deben realizar Los docentes.	X		X		X		
5	El directivo exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Liderazgo democrático							
6	El directivo permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades	X		X		X		
7	El directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
8	El directivo antes de tomar una decisión, hace partícipe tanto a docentes como padres de familia.	X		X		X		

9	El directivo tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
10	Usted tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
11	El directivo informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
12	El directivo fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	El directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
14	Confía en los conocimientos y habilidades del directivo de la institución educativa.	X		X		X		
15	El directivo acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
16	El directivo se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
17	Es tratado(a) con respeto por el directivo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Liderazgo liberal	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El directivo ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
19	El directivo indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
20	El directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
21	El directivo supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		

22	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el directivo le guía para mejorar.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Doc: Vásquez Jacobo, Justo Wilo DNI: 19696876

Especialidad del validador: Docente de educación primaria.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Trujillo, 01 de junio del 2022



Firma del Experto Informante.

Experto 2. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 identidad institucional							
1	Tengo presente los objetivos de la institución educativa en las acciones que realizo en el trabajo.	X		X		X		
2	Entiendo y pongo en práctica la visión y misión de la institución educativa.	X		X		X		
3	Me identifico con las costumbres y valores que promueve la institución.	X		X		X		
4	Valoro la institución como un lugar adecuado para el desarrollo de mis actividades profesionales.	X		X		X		
5	Recomendaría a mis amigos y familiares estudiar y trabajar en mi institución educativa.	X		X		X		
6	Mi contribución es importante para el éxito de la institución educativa.	X		X		X		
7	Me comprometo en el cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Integración institucional.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	En la institución se brinda información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.	X		X		X		

9	En la institución se percibe la libertad para expresar opiniones y diversos puntos de vista.	X		X		X		
10	En la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo.	X		X		X		
11	En la institución se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa	X		X		X		
12	En la institución educativa se comunica oportunamente si el desarrollo de las actividades se están desarrollando tal como se ha planificado.	X		X		X		
13	En la institución educativa durante las reuniones de trabajo las comisiones entre el director y los docentes es de manera asertiva,	X		X		X		
14	En la institución educativa es posible realizar actividades colaborativas sin temor al rechazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Motivación institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En la institución educativa el director y los docentes aprecian las contribuciones que permiten el logro de los objetivos de la institución.	X		X		X		
16	Reconozco los conocimientos y habilidades del directivo.	X		X		X		
17	En la institución educativa se reconoce los aportes de los docentes para cumplir las metas institucionales.	X		X		X		
18	En la institución educativa los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	X		X		X		
19	En la institución educativa el ambiente laboral es adecuado	X		X		X		

20	Mi ambiente de trabajo me permite desarrollarme sin inconvenientes.	X		X		X		
21	En la institución educativa existe respeto mutuo entre los colaboradores de la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Doc: Vásquez Jacobo, Justo Wilo **DNI N° 19696876**

Especialidad del validador: Docente de educación primaria.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Trujillo, 01 de junio del 2022



Firma del Experto Informante.

Experto 3. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Liderazgo autocrático							
1	El directivo toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El directivo pide sugerencias para la toma de decisiones.	X		X		X		
3	El directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El directivo da seguimiento constantemente de las funciones que deben realizar Los docentes.	X		X		X		
5	El directivo exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Liderazgo democrático	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El directivo permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades	X		X		X		
7	El directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
8	El directivo antes de tomar una decisión, hace participe tanto a docentes como padres de familia.	X		X		X		

9	El directivo tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
10	Usted tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
11	El directivo informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
12	El directivo fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	El directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
14	Confía en los conocimientos y habilidades del directivo de la institución educativa.	X		X		X		
15	El directivo acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
16	El directivo se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
17	Es tratado(a) con respeto por el directivo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Liderazgo liberal	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El directivo ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
19	El directivo indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
20	El directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
21	El directivo supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		

22	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el directivo le guía para mejorar.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dra: Marisol Mena Chaupis Ortiz DNI: 22884112

Especialidad del validador: Docente de educación Inicial.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Huánuco, 03 de junio del 2022



Dra. Marisol M. Chaupis Ori
JEFE DE AREA DE GESTIÓN PEDAG.

Firma del Experto Informante.

Experto 3. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 identidad institucional							
1	Tengo presente los objetivos de la institución educativa en las acciones que realizo en el trabajo.	X		X		X		
2	Entiendo y pongo en práctica la visión y misión de la institución educativa.	X		X		X		
3	Me identifico con las costumbres y valores que promueve la institución.	X		X		X		
4	Valoro la institución como un lugar adecuado para el desarrollo de mis actividades profesionales.	X		X		X		
5	Recomendaría a mis amigos y familiares estudiar y trabajar en mi institución educativa.	X		X		X		
6	Mi contribución es importante para el éxito de la institución educativa.	X		X		X		
7	Me comprometo en el cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Integración institucional.							
8	En la institución se brinda información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.	X		X		X		

9	En la institución se percibe la libertad para expresar opiniones y diversos puntos de vista.	X		X		X		
10	En la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo.	X		X		X		
11	En la institución se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa	X		X		X		
12	En la institución educativa se comunica oportunamente si el desarrollo de las actividades se están desarrollando tal como se ha planificado.	X		X		X		
13	En la institución educativa durante las reuniones de trabajo las comisiones entre el director y los docentes es de manera asertiva,	X		X		X		
14	En la institución educativa es posible realizar actividades colaborativas sin temor al rechazo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN N° 3 Motivación institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En la institución educativa el director y los docentes aprecian las contribuciones que permiten el logro de los objetivos de la institución.	X		X		X		
16	Reconozco los conocimientos y habilidades del directivo.	X		X		X		
17	En la institución educativa se reconoce los aportes de los docentes para cumplir las metas institucionales.	X		X		X		
18	En la institución educativa los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	X		X		X		
19	En la institución educativa el ambiente laboral es adecuado	X		X		X		

20	Mi ambiente de trabajo me permite desarrollarme sin inconvenientes.	X		X		X	
21	En la institución educativa existe respeto mutuo entre los colaboradores de la institución.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. **Dra: Marisol Mena Chaupis Ortiz DNI: 22884112**

Especialidad del validador: **Docente de educación inicial.**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Huánuco, 03 de junio del 2022



Firma del Experto Informante.

Anexo: 5 Autorización de aplicación del instrumento



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 28 de junio de 2022
Carta P. 0591-2022-UCV-VA-EPG-FD1/J

Mag.
MIGUEL ÁNGEL ROJAS SALAS
DIRECTOR
32385 "Virgen de Fátima"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a HUILLCA CRUZ, MARIO; identificado con DNI N° 24582838 y con código de matrícula N° 7000851141; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

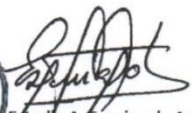
Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022

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

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

Atentamente,




Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos

I.E. N° 32385 "VIRGEN DE FATIMA"	
N° Registro: 183	Folios: 01
Fecha: 30-06-22	Hora: 10.55
Firma: 	

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 28 de junio de 2022
Carta P. 0592-2022-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.
MARIO HUILLCA CRUZ
DIRECTOR
32384 "César O. Vergara Tello"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a HUILLCA CRUZ, MARIO; identificado con DNI N° 24582838 y con código de matrícula N° 7000851141; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:


Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco, 2022

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

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

Atentamente,




Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32384 CESAR O. VERGARA TELLO - LLATA	
Reg. N°:	152
Folios:	01
Fecha:	30 JUN. 2022 10:52 am
Resp:	
FIRMA	



PERU

DIRECCION
REGIONAL DE
EDUCACION

U.E-305-ED
UGEL-
HUAMALIES

ÁREA DE GESTIÓN
PEDAGÓGICA

II.EE. N° 32384
"CÉSAR O.
VERGARA
TELLO"



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Llata, 01 de julio de 2022

CARTA. N° 002-2022-DREH-DUGEL-D-IEP-32384-"COVT"-LL.

DRA.
ESTRELLA A. ESQUIAGOLA ARANDA.
JEFA
ESCUELA DE POSGRADO UCV

De mi mayor consideración

Es grato de dirigirme a Ud. para expresarle mi saludo cordial a nombre de la comunidad educativa al que represento, de acuerdo a la carta P. 0592-2022-UCV-VA-EPG-F01/J enviada por usted la Institución Educativa Pública N° 32384 "César O. Vergara Tello" de la ciudad de Llata está presto a colaborar brindando la información requerida para el trabajo de investigación titulado: Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco, 2022 del estudiante investigador HUILLCA CRUZ, MARIO en nuestra Institución Educativa.

Es propicia la ocasión para renovarles las muestras de mi admirable y especial consideración.

Atentamente,


Institución Educativa N° 32384
"César O. Vergara Tello" - Llata
Prof. Mario Huillca Cruz
DIRECTOR

MHC/D.
Arch.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 30 de junio de 2022
Carta P. 0604-2022-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.
SATURNINO HERNÁN PABLO VALDIVIA
DIRECTOR
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "VICTOR E. VIVAR"



De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a HUILLCA CRUZ, MARIO; identificado con DNI N° 24582838 y con código de matrícula N° 7000851141; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

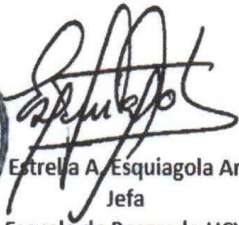
Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco, 2022

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

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

Atentamente,




Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



PERU

DIRECCIÓN REGIONAL
DE EDUCACIÓN

UNIDAD EJECUTORA
305-HUAMALÍES

I.E.E
"VÍCTOR E. VIVAR"



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Llata, 05 de julio de 2022

CARTA N° 026 – 2022 - D-IEE-"VEV"/LL.

SEÑOR(A):

DRA. ESTRELLA A. ESQUIAGOLA ARANDA
JEFA ESCUELA DE POS GRADO UCV

Reciba cordial saludo.

El motivo de la presente es para brindar respuesta a su petición, autorizando el ingreso a esta institución al estudiante HUILLCA CRUZ MARIO, del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, para obtención de la información que requiere en el marco de su tesis para optar el grado de MAESTRO, con el fin de desarrollar trabajo de investigación titulado "Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco 2022".

Sin otro particular, me suscribo de usted no sin antes expresarle la muestra de mi consideración y estima personal.

Atentamente,

SHPV/DIR.
LME/SEC.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Sablon
Lic. Sajurritio H. Pablo Valdivia
DIRECTOR



Jr. San Martín N° 442-Llata-Huamalíes-Huánuco
"Todos podemos aprender, nadie se queda atrás"

			Variable 2: Clima organizacional.				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
¿Cómo se relaciona el liderazgo democrático en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo democrático con el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022.	Existe relación significativa entre el liderazgo democrático con el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022.	Identidad institucional.	Objetivos institucionales.	1	Escala Ordinal de tipo Likert	(1) Inadecuado (21 - 41) (2) Mediana adecuado (42 - 62) (3) Adecuado (63 - 84)
				Misión visión Institucional.	2,4		
				Valora su institución.	5,7		
¿Cómo se relaciona el liderazgo liberal en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo liberal con el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022.	Existe relación significativa entre el liderazgo liberal con el clima organizacional en instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco, 2022.	Integración institucional.	Comunicación.	8,9	(1) Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre	
				Asertivamente.	10,12		
				Trabaja en equipo.	13,14		
			Motivación institucional	Compensación. Reconocimiento. Satisfacción laboral	15,16 17,18 19,21		

Nivel – diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel: Es correlacional • Método: Hipotético – deductivo • Enfoque: Es de enfoque cuantitativo • Diseño: Es no experimental 	<p>Población: La población está constituida por 83 docentes de las instituciones educativas del distrito de Lata, Huánuco.</p> <p>Tipo de muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • censal 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica: La técnica empleada fue la encuesta • Instrumentos: El instrumento fue el cuestionario para ambas variables 	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de frecuencia y figuras (gráfico de barras).</p> <p>INFERENCIAL: Para el análisis estadístico se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de Rho Spearman para establecer relación entre las dos variables de estudio: competencia digital docente y la gestión pedagógica docente</p>

anexo 6

Ficha técnica de los instrumentos

Ficha técnica del instrumento para medir la variable liderazgo

Denominación	Cuestionario de liderazgo
Autor	Mario Huillca Cruz
Año	2022
Administración	Individual y/o colectivo
Objetivo	Determinar la relación entre liderazgo y clima organizacional
Lugar	En instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco.
Tiempo de duración	45 minutos
Nivel de medición	Escala ordinal tipo Likert
Descripción del instrumento:	
	El cuestionario de liderazgo del directivo consta de 22 preguntas para la aplicación del instrumento, teniendo en cuenta las definiciones de las dimensiones del presente trabajo de investigación, las cuales son: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal. Con esto se busca determinar el liderazgo del directivo..

Ficha técnica del instrumento para medir la variable clima organizacional

Denominación	Cuestionario de clima organizacional
Autor	Mario Huillca Cruz.
Año	2022
Administración	Individual y/o colectivo
Objetivo	Determinar la relación entre liderazgo y clima organizacional
Lugar	En instituciones educativas del distrito de Llata, Huánuco.
Tiempo de duración	45 minutos
Nivel de medición	Escala ordinal tipo Likert
Descripción del instrumento:	
	El cuestionario de clima organizacional consta de 21 preguntas para la aplicación del instrumento, teniendo en cuenta las definiciones de las dimensiones del presente trabajo de

investigación, las cuales son: identidad institucional, integración institucional, motivación institucional. Con esto se busca determinar el liderazgo del directivo.

Anexo 7

Tabla 1

Validez del contenido por juicio de expertos de los instrumentos

N°	Grado académico	Expertos	Resultado
1	Magister	Claudio Espinoza, Florencio Paulino	Aplicable
2	Doctor	Vásquez Jacobo, Justo Wilo	Aplicable
3	Doctora	Chaupis Ortiz, Marisol Mena	Aplicable

Anexo 8: Base de datos de la muestra

Tabla 02 – Variable 01

	LIDERAZGO																									
	Liderazgo autocrático					V1D1	Liderazgo democrático											V1D2	Liderazgo liberal							
	P1	P2	P3	P4	P5		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22		
1	1	4	4	4	2	15	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	40	2	3	4	4	4	17	72
2	2	4	4	3	3	16	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	4	3	4	4	3	18	80
3	1	4	2	4	2	13	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3	4	4	4	4	19	78
4	2	4	4	3	1	14	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	41	4	4	4	4	3	19	74
5	1	4	3	1	1	10	2	1	4	2	2	4	3	4	2	2	1	4	31	3	1	1	1	1	7	48
6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	23	3	3	3	3	3	15	48	
7	1	4	3	3	3	14	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	38	3	3	4	3	3	16	68
8	2	2	4	3	1	12	4	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	4	37	2	1	3	3	3	12	61
9	1	2	2	3	2	10	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	40	3	3	3	3	3	15	65
10	1	4	4	4	2	15	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	45	4	1	4	4	4	17	77
11	1	4	3	4	2	14	3	2	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	40	2	4	4	4	3	17	71
12	1	4	4	3	3	15	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	41	3	3	3	3	2	14	70
13	1	4	4	4	2	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	20	83
14	1	4	4	4	3	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	3	4	19	83
15	2	3	4	3	2	14	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	41	3	4	3	3	4	17	72
16	1	4	4	4	4	17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	46	4	4	4	4	4	20	83
17	1	3	3	3	1	11	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	45	3	3	4	4	4	18	74
18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	20	84
19	2	3	3	3	4	15	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	27	3	3	2	2	2	12	54
20	1	4	4	3	1	13	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	43	3	4	3	4	4	18	74
21	1	4	3	3	2	13	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	44	3	2	3	3	2	13	70

22	1	4	4	3	1	13	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	38	3	3	4	4	3	17	68
23	1	4	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	20	85
24	1	3	3	3	2	12	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	20	75
25	1	4	4	4	3	16	3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	4	4	41	1	3	3	2	4	13	70
26	2	2	2	4	3	13	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	40	3	2	3	3	4	15	68
27	2	3	2	3	2	12	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	28	2	3	3	2	2	12	52
28	2	3	4	4	1	14	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	39	4	2	3	3	3	15	68
29	2	2	2	2	3	11	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	28	2	2	3	3	3	13	52
30	2	3	3	3	2	13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	35	3	2	3	3	3	14	62
31	2	3	3	4	3	15	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	38	3	2	3	3	3	14	67
32	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	2	2	10	44
33	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	2	2	10	44
34	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	28	2	3	4	3	1	13	51
35	1	4	4	4	3	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	20	84
36	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	28	2	2	3	3	3	13	52
37	1	3	3	4	4	15	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	45	3	4	4	4	3	18	78
38	4	1	1	1	4	11	2	1	1	1	4	1	2	2	2	1	1	2	20	2	2	2	2	1	9	40
39	2	2	4	4	4	16	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	4	36	2	3	4	4	3	16	68
40	1	4	4	4	2	15	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	40	3	4	3	3	3	16	71
41	1	2	4	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	37	4	3	3	3	3	16	66
42	2	3	3	4	2	14	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	42	3	3	4	4	4	18	74
43	2	2	3	4	3	14	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	37	3	3	3	3	3	15	66
44	1	4	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	20	85
45	2	3	3	4	3	15	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37	3	4	3	3	3	16	68
46	1	4	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	4	4	4	4	4	20	84
47	1	4	4	4	3	16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	20	83
48	2	3	3	4	2	14	4	2	2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	33	3	3	2	3	2	13	60
49	2	4	3	4	3	16	4	3	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	39	4	4	4	4	3	19	74

50	1	4	2	4	3	14	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	44	3	3	4	4	4	18	76
51	2	2	3	4	4	15	4	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	31	2	3	3	3	3	14	60
52	4	4	3	3	3	17	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	41	3	3	4	4	4	18	76
53	1	3	3	4	2	13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46	3	3	4	4	3	17	76
54	1	4	4	4	3	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	1	4	4	4	17	81
55	1	4	4	4	2	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	20	83
56	1	4	4	4	3	16	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	39	3	3	3	3	3	15	70
57	1	4	4	4	4	17	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	43	3	4	4	3	3	17	77
58	1	3	4	3	3	14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	1	4	4	4	17	79
59	3	2	3	1	2	11	2	1	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	25	1	3	2	3	2	11	47
60	3	2	1	4	4	14	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	20	3	4	3	3	2	15	49
61	4	3	2	4	4	17	2	1	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	22	3	3	4	3	3	16	55
62	4	2	2	3	3	14	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	20	3	3	3	4	1	14	48
63	3	2	2	3	4	14	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	3	3	22	3	4	3	4	2	16	52
64	4	2	2	3	3	14	1	1	2	1	2	3	2	3	4	1	2	3	25	1	4	3	4	2	14	53
65	4	2	1	2	3	12	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	28	2	4	3	2	2	13	53
66	3	1	2	3	4	13	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	22	2	2	2	3	2	11	46
67	3	1	2	2	3	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	23	3	2	3	1	2	11	45
68	2	1	2	3	4	12	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	28	4	4	3	2	2	15	55
69	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	46	3	3	3	4	4	17	78
70	3	3	2	4	4	16	3	3	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	37	3	3	3	3	3	15	68
71	1	4	3	3	3	14	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	15	64
72	1	2	2	3	2	10	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	34	3	2	2	2	2	11	55
73	2	1	2	3	3	11	2	1	2	2	1	3	2	2	3	1	2	3	24	2	4	3	2	1	12	47
74	2	3	2	2	2	11	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	40	3	3	3	3	3	15	66
75	2	1	2	3	4	12	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	29	4	4	3	2	3	16	57
76	2	3	3	4	3	15	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	39	3	2	3	2	2	12	66
77	3	2	2	2	2	11	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	29	2	3	2	2	2	11	51

15	4	2	3	4	3	2	4	22	4	2	3	4	3	3	3	22	4	4	3	4	3	4	3	25	69
16	4	1	4	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	79
17	4	1	3	3	3	1	4	19	3	4	4	2	4	4	4	25	4	4	4	4	3	3	4	26	70
18	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	3	4	4	26	4	3	4	4	4	4	4	27	80
19	4	2	3	3	3	4	3	22	2	3	2	2	2	2	3	16	2	2	2	2	3	3	2	16	54
20	4	1	4	4	3	1	4	21	3	4	3	3	4	3	4	24	3	4	4	4	3	4	3	25	70
21	4	1	4	3	3	2	4	21	4	4	3	4	3	4	3	25	4	4	3	4	3	2	3	23	69
22	4	1	4	4	3	1	3	20	3	4	3	3	2	3	3	21	3	3	4	4	3	3	4	24	65
23	4	1	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	81
24	4	1	3	3	3	2	3	19	3	4	3	2	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	71
25	4	1	4	4	4	3	3	23	3	4	4	1	4	3	3	22	4	4	4	4	1	3	3	23	68
26	4	2	2	2	4	3	4	21	4	4	3	2	4	4	4	25	2	2	3	4	3	2	3	19	65
27	4	2	3	2	3	2	3	19	1	2	2	3	3	2	2	15	2	3	2	3	2	3	3	18	52
28	4	2	3	4	4	1	3	21	2	2	4	4	3	3	4	22	3	4	3	4	4	2	3	23	66
29	4	2	2	2	2	3	3	18	3	2	2	2	3	2	2	16	2	2	2	3	2	2	3	16	50
30	4	2	3	3	3	2	4	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	2	2	3	3	2	3	18	60
31	4	2	3	3	4	3	4	23	3	3	3	3	4	3	4	23	4	2	2	3	3	2	3	19	65
32	4	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	44
33	4	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	14	44
34	4	2	2	2	2	2	3	17	2	2	2	2	3	2	3	16	2	1	2	4	2	3	4	18	51
35	4	1	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	80
36	4	2	2	3	2	2	2	17	2	3	2	3	2	2	2	16	3	2	2	3	2	2	3	17	50
37	4	1	3	3	4	4	4	23	4	4	3	3	4	3	4	25	4	4	4	4	3	4	4	27	75
38	4	4	1	1	1	4	2	17	1	1	1	4	1	2	2	12	2	1	1	2	2	2	2	12	41
39	4	2	2	4	4	4	3	23	4	3	4	4	3	3	2	23	2	2	2	4	2	3	4	19	65
40	4	1	4	4	4	2	4	23	3	4	4	4	3	3	3	24	4	2	2	4	3	4	3	22	69

41	4	1	2	4	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	21	4	2	3	4	4	3	3	23	64
42	4	2	3	3	4	2	3	21	4	3	3	3	4	4	4	25	3	4	3	4	3	3	4	24	70
43	4	2	2	3	4	3	3	21	4	3	2	2	3	3	4	21	3	3	4	3	3	3	3	22	64
44	4	1	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	81
45	4	2	3	3	4	3	3	22	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	3	3	3	4	3	22	66
46	4	1	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	80
47	4	1	4	4	4	3	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	79
48	4	2	3	3	4	2	4	22	2	2	3	4	4	3	2	20	3	2	2	2	3	3	2	17	59
49	4	2	4	3	4	3	4	24	3	4	3	1	4	3	3	21	4	3	3	4	4	4	4	26	71
50	4	1	4	2	4	3	4	22	4	4	4	4	3	4	3	26	4	3	3	4	3	3	4	24	72
51	4	2	2	3	4	4	4	23	2	4	2	2	3	2	3	18	2	2	2	3	2	3	3	17	58
52	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	3	3	22	4	3	4	4	3	3	4	25	72
53	4	1	3	3	4	2	4	21	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	3	3	4	25	73
54	4	1	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	1	4	25	77
55	4	1	4	4	4	2	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	79
56	4	1	4	4	4	3	4	24	4	4	3	2	2	3	3	21	4	4	3	3	3	3	3	23	68
57	4	1	4	4	4	4	4	25	3	4	4	3	3	4	3	24	4	4	3	4	3	4	4	26	75
58	4	1	3	4	3	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	1	4	25	75
59	4	3	2	3	1	2	2	17	1	1	2	2	3	1	3	13	2	3	3	2	1	3	2	16	46
60	4	3	2	1	4	4	1	19	2	1	2	1	2	2	1	11	2	1	2	3	3	4	3	18	48
61	4	4	3	2	4	4	2	23	1	1	2	2	1	2	2	11	3	1	3	2	3	3	4	19	53
62	4	4	2	2	3	3	2	20	1	1	2	1	2	2	1	10	2	1	2	3	3	3	3	17	47
63	4	3	2	2	3	4	1	19	2	2	1	1	2	2	1	11	3	1	3	3	3	4	3	20	50
64	4	4	2	2	3	3	1	19	1	2	1	2	3	2	3	14	4	1	2	3	1	4	3	18	51
65	4	4	2	1	2	3	2	18	2	1	2	3	2	3	2	15	3	2	3	3	2	4	3	20	53
66	4	3	1	2	3	4	2	19	1	2	1	2	2	2	1	11	2	2	2	3	2	2	2	15	45

67	4	3	1	2	2	3	2	17	2	2	1	2	2	2	2	13	2	1	2	3	3	2	3	16	46
68	4	2	1	2	3	4	2	18	3	2	2	3	2	3	1	16	2	2	3	3	4	4	3	21	55
69	4	3	3	3	3	3	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	3	24	74
70	4	3	3	2	4	4	3	23	3	2	2	4	2	2	4	19	4	4	4	3	3	3	3	24	66
71	4	1	4	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	21	62
72	4	1	2	2	3	2	2	16	2	3	3	3	3	2	2	18	3	3	4	4	3	2	2	21	55
73	4	2	1	2	3	3	2	17	1	2	2	1	3	2	2	13	3	1	2	3	2	4	3	18	48
74	4	2	3	2	2	2	3	18	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	3	4	3	3	3	23	64
75	4	2	1	2	3	4	2	18	1	2	3	2	3	2	3	16	3	2	3	3	4	4	3	22	56
76	4	2	3	3	4	3	4	23	4	3	4	3	3	3	3	23	3	2	3	4	3	2	3	20	66
77	4	3	2	2	2	2	3	18	3	2	3	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	3	2	15	51
78	4	3	2	4	3	4	2	22	4	3	4	3	4	3	4	25	4	4	4	4	1	3	4	24	71
79	4	4	3	2	1	4	1	19	2	1	1	1	2	1	1	9	2	1	2	2	2	3	1	13	41
80	4	1	4	4	3	3	3	22	4	4	4	2	4	4	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	74
81	4	2	1	1	4	3	3	18	2	1	1	2	2	2	1	11	2	1	1	4	4	4	3	19	48
82	4	2	3	2	4	3	2	20	3	2	2	2	3	3	2	17	3	3	3	4	2	2	1	18	55
83	4	1	4	4	3	3	4	23	4	2	4	2	4	4	4	24	4	2	4	4	4	4	3	25	72

Anexos 9

Gráficos estadísticos

Figura 1

Niveles de las dimensiones de Liderazgo

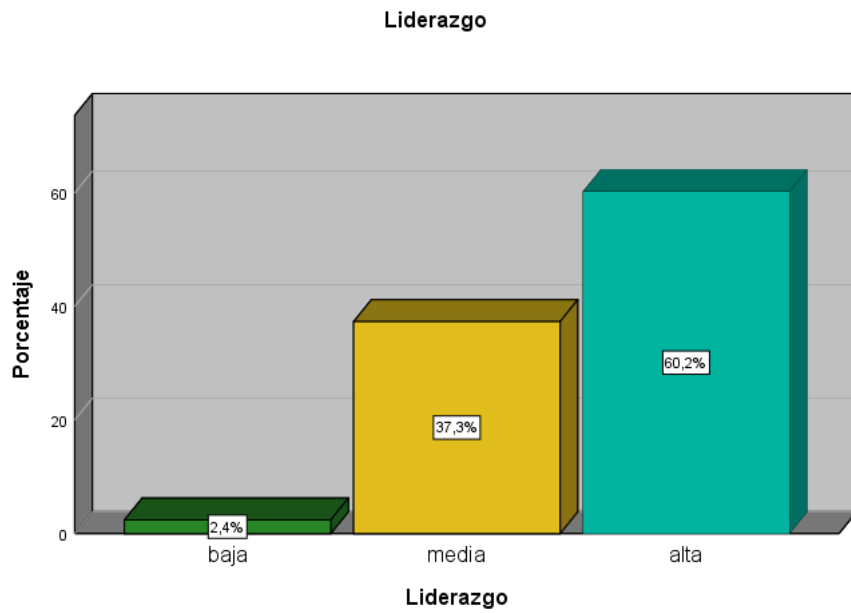


Figura 2: Niveles de las dimensiones de Liderazgo

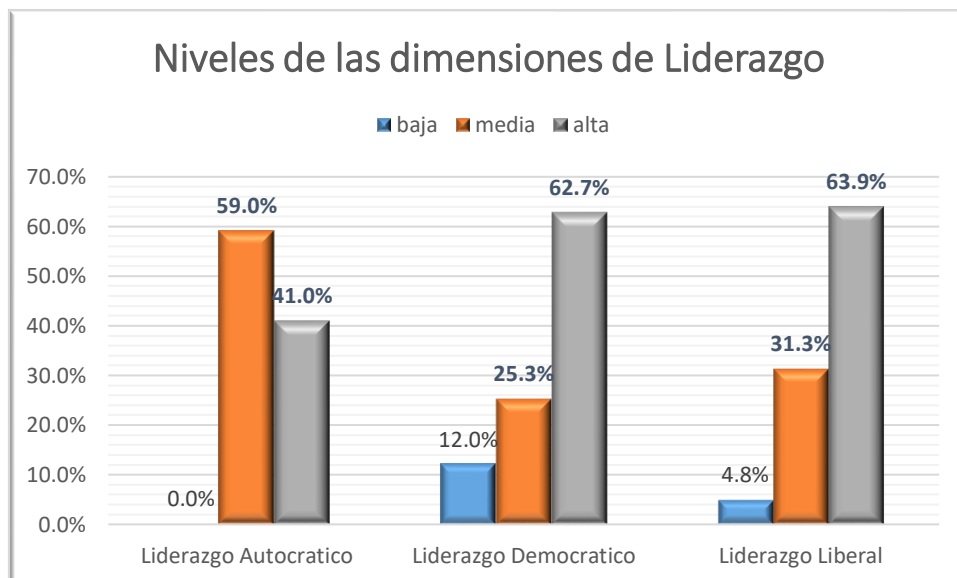


Figura3

Niveles de la Variable Clima Organizacional

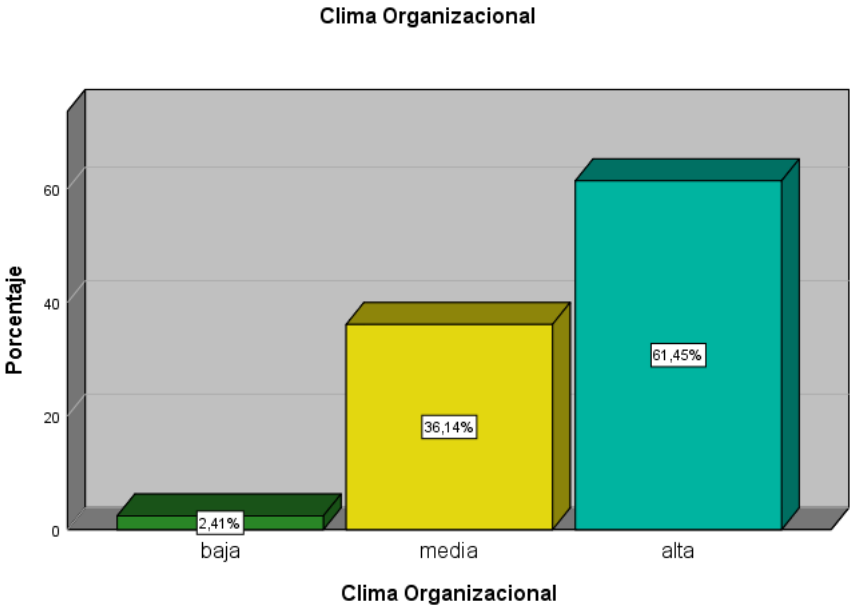
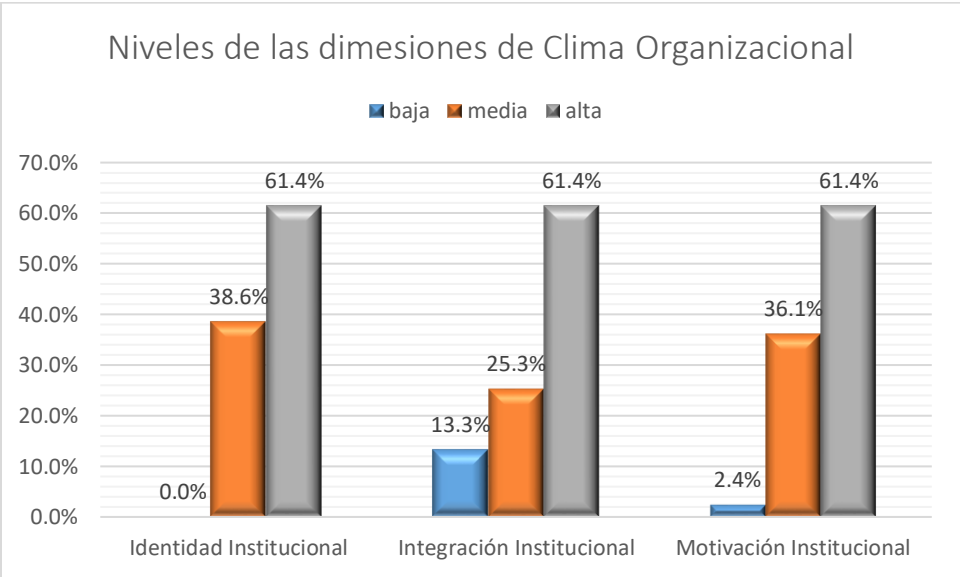


Figura 4: Niveles de la variable clima organizacional



Base dato de la prueba piloto de la variable Liderazgo

Nº	LIDERAZGO																					
	Liderazgo autocrático					Liderazgo democrático												Liderazgo liberal				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
1	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2
3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	1	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	1	1	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2
6	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4
8	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
9	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4

Resultados de la confiabilidad de la variable Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	22

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	83	100,0
Total	83	100,0

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Liderazgo	7,51	2,058	,902	,857	,710
Liderazgo Autocrático	7,67	2,734	,478	,267	,877
Liderazgo Democrático	7,58	1,808	,768	,786	,768
Liderazgo Liberal	7,49	2,302	,629	,531	,824

Base dato de la prueba piloto de la variable clima organizacional

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL																				
	Identidad institucional							integración institucional							Motivación institucional						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
6	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
9	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4

Resultados de la confiabilidad de la variable Clima Organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	21

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	83	100,0
Total	83	100,0

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Clima Organizacional	7,69	2,413	,918	,856	,845
Identidad Institucional	7,66	2,885	,677	,491	,924
Integración Institucional	7,80	1,970	,869	,793	,870
Motivación Institucional	7,69	2,584	,789	,699	,888