



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SIMÓN
BOLÍVAR” - CHATUMA - 2022**

TESIS

PRESENTADA POR:

MEREDITH LENCY ASQUI MANZANO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PUNO – PERÚ

2024



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SIMÓN BOLÍ
VAR" - CHATUMA - 2022**

AUTOR

MEREDITH LENCY ASQUI MANZANO

RECuento DE PALABRAS

17317 Words

RECuento DE CARACTERES

99371 Characters

RECuento DE PÁGINAS

105 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.6MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 17, 2024 3:37 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 17, 2024 3:50 PM GMT-5

● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)


Dr. Vidnay Noel Valero Ancco
DOCENTE UNIVERSITARIO




Dra. Yannina Mitza D.S.
Coordinadora de Inves
TIENE FEEDUC - UNA

Resumen



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación quiero dedicarlo principalmente a Dios por ser fuente de inspiración para continuar en este proceso de obtener una de mis metas más deseadas.

A mis padres: Napoleón y Ruth, por ese amor infinito e incomparable. Asimismo, por la confianza y sacrificio de todos estos años reflejados en esa aspiración de seguir creciendo profesionalmente.

A mis hermanas: Jheslye y Brenda por haber sido parte de tantos extraordinarios momentos de mi vida, por el apoyo invaluable que cada una aportó en vida. Así también, por darme ánimos para concluir adecuadamente con mi trabajo de investigación.

A una estimada persona cuyo nombre es Edwin, por consagrarme su apoyo en las situaciones de dificultades e inspirarme a seguir adelante.

A mi asesor, Vidnay Noel Valero Ancco, quien, con su vocación por la educación, calidad humana y sus conocimientos aportó en distintos aspectos para concluir debidamente mi trabajo de investigación.

Meredith Lency



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo mostrar mi gratitud a Dios, quien con su bendición me permite celebrar ante todos mis logros y me ha brindado la oportunidad de culminar mi trabajo de investigación.

Asimismo, agradezco a mis padres, Napoleón y Ruth; a mis hermanitas, Jheslye y Brenda; y demás familiares, quienes han sido el motivo para seguir adelante en las situaciones complicadas a lo largo de mi vida.

A mi asesor, Vidnay Noel Valero Ancco, por su bondadosa e incondicional disposición de dirigirme en esta investigación, por mostrar siempre su genuino interés porque este trabajo sea haga realidad; así también, agradezco sus consejos, los cuales aportaron para que logre concretizar esta investigación.

Como también, agradezco a los catedráticos de la Unidad de Segunda Especialidad de la FCEDUC de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, por brindarnos una variedad de conocimientos, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de distintas habilidades y capacidades en el ámbito profesional.

A todas aquellas personas que aportaron en mi formación profesional y personal en el transcurso de mi vida.

Meredith Lency



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN	14
ABSTRACT.....	15
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. Problema general.....	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1. Hipótesis general	20
1.3.2. Hipótesis específicas	20
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	21
1.5. OBJETIVOS.....	22
1.5.1. Objetivo general	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22

CAPÍTULO II



REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.	ANTECEDENTES	24
2.1.1.	Antecedentes internacionales	24
2.1.2.	Antecedentes nacionales	26
2.1.3.	Antecedentes regionales	32
2.2.	MARCO TEÓRICO	33
2.2.1.	Liderazgo directivo	33
2.2.1.1.	Definición.....	33
2.2.1.2.	Dimensiones	35
2.2.2.	Clima organizacional.....	41
2.2.2.1.	Dimensiones	45
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	50

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODO

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	52
3.2.	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	53
3.3.	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	53
3.3.1.	Técnica de recolección de datos.....	53
3.3.2.	Instrumento de recolección de datos	54
3.3.3.	Confiabilidad de los instrumentos.....	54
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	57
3.5.	DISEÑO ESTADÍSTICO	58
3.6.	PROCEDIMIENTO.....	63
3.7.	VARIABLES	65
3.8.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....	67
4.1.1. Reporte de la variable liderazgo directivo con relación al clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.....	67
4.1.2. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Liderazgo” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.....	69
4.1.3. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Autorrealización” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022	70
4.1.4. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Involucramiento laboral” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022	72
4.1.5. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Relaciones interpersonales” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.....	73
4.1.6. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Condiciones laborales” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022	75
4.2. DISCUSIÓN.....	76
V. CONCLUSIONES.....	78
VI. RECOMENDACIONES	80
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82



ANEXOS..... 89

Área: Gestión y Administración educativa

Tema: Liderazgo directivo y clima organizacional

Fecha de sustentación: 22 de julio del 2024



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Nivel de validez del instrumento, según juicio de expertos - “Liderazgo directivo”.....	55
Tabla 2 Nivel de validez del instrumento, según juicio de expertos - “Clima organizacional”	55
Tabla 3 Medida estadística de Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 4 Confiabilidad para el instrumento que mide el liderazgo directivo	57
Tabla 5 Confiabilidad para el instrumento que mide el clima organizacional.....	57
Tabla 6 Población de la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma	58
Tabla 7 La Prueba Shapiro-Wilk de normalidad de las variables y dimensiones a relacionar para una muestra de tamaño 22 personas.....	60
Tabla 8 Escala valorativa de la variable Liderazgo Directivo en niveles según puntaje	61
Tabla 9 Escala valorativa de la variable Clima Organizacional sus dimensiones en niveles según puntaje	62
Tabla 10 Sistema de variables de estudio	65
Tabla 11 Resultados de Clima Organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022	67
Tabla 12 Resultados de la Dimensión “Liderazgo” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022	69



Tabla 13	Resultados de la dimensión “Autorrealización” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022.....	70
Tabla 14	Resultados de la dimensión “Involucramiento Laboral” del clima organizacional según el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022	72
Tabla 15	Resultados de la dimensión “Relaciones Interpersonales” del clima organizacional según el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” – Chatuma – 2022	73
Tabla 16	Resultados de la dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022.....	75



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Institución Educativa "Simón Bolívar" – Chatuma	52
Figura 2 Liderazgo directivo con relación al clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022	68
Figura 3 Dimensión “Liderazgo” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022.....	69
Figura 4 Dimensión “Autorrealización” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022.	71
Figura 5 Dimensión “Involucramiento laboral” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022.....	72
Figura 6 Dimensión “Relaciones interpersonales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022.....	74
Figura 7 Dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022.....	75



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Instrumentos para medir las variables liderazgo directivo y clima organizacional.....	90
ANEXO 2	Operalización de variables.....	95
ANEXO 3	Validación de instrumentos	96
ANEXO 4	Declaración Jurada de autenticidad de tesis	97
ANEXO 5	Autorización para el depósito de tesis en el repositorio institucional	97



ACRÓNIMOS

IE:	Institución Educativa
IES:	Institución Educativa Secundaria
Ld:	Liderazgo Directivo
Co:	Clima organizacional
UNA:	Universidad Nacional del Altiplano



RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma; todo ello se desarrolló mediante un tipo de investigación no experimental con un diseño correlacional en donde se utilizó la prueba no paramétrica Chi cuadrada. La población de estudio estuvo constituida por el total del personal directivo, docentes y administrativo (22 personas) que conforman la I.E.S. “Simón Bolívar” de Chatuma. Por otro lado, la técnica de la investigación que se utilizó para recolectar los datos fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario de tipo Likert. Los resultados del presente estudio concluyeron en que existe una correlación positiva significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en un nivel de significancia en base a la prueba Chi cuadrada ($p = 0.031$) con una probabilidad de error del 3.1% en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Es así que, mediante la investigación se corroboró que la variable liderazgo directivo se vincula en gran manera con cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, comunidad educativa, director, docentes, liderazgo directivo.



ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the relationship between managerial leadership and the organizational climate in the “Simón Bolívar” Secondary Educational Institution of Chatuma; All of this was developed through a type of non-experimental research with a correlational design where the non-parametric Chi square test was used. The study population consisted of all the management, teaching and administrative staff (22 people) that make up the I.E.S. “Simón Bolívar” by Chatuma. On the other hand, the research technique that was used to collect the data was the survey, its instrument being the Likert-type questionnaire. The results of this study concluded that there is a significant positive correlation between managerial leadership and organizational climate at a level of significance based on the Chi square test ($p = 0.031$) with an error probability of 3.1% in the Educational Institution. “Simón Bolívar” Secondary School of Chatuma – 2022. Thus, through the research it was confirmed that the managerial leadership variable is largely linked to each of the dimensions of the organizational climate.

Keywords: Organizational climate, educational community, director, teachers, executive leadership.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente estudio denominado “Liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022” está orientado a determinar el grado de relación existente entre las variables liderazgo directivo de la Institución Educativa “Simón Bolívar” – Chatuma en referencia al clima organizacional que se evidencia en dicha institución, factor que influye en gran manera en la gestión y liderazgo de los directivos. Al evidenciarse dicha problemática es que se realiza dicha investigación científica. Asimismo, se tiene conocimiento que existen diversos antecedentes internacionales, nacionales y regionales que demuestran que el adecuado manejo del liderazgo directivo influye positivamente en el clima organizacional en cualquier entidad, inmiscuyendo más en algunas dimensiones como el liderazgo, la autorrealización, involucramiento laboral, relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

El trabajo de investigación está referido a establecer la relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” – Chatuma. Por lo tanto, el estudio se divide en cuatro capítulos:

En el capítulo I: se examina la problemática relacionada al inadecuado liderazgo directivo que se refleja en algunas instituciones, factor que no es favorable en el clima organizacional.

En el capítulo II: se escudriña y examina información concerniente en relación al liderazgo directivo y el clima organizacional tomando como base los antecedentes del ámbito internacional, nacional y regional; asimismo, rescatando bases teóricas que



abarcan el estudio de las variables, como también, se considera el marco conceptual, que nos permite fundamentar y justificar los conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III: se expone el periodo de duración de la investigación, ubicación y población de estudio. Por otro lado, se evidencia la metodología que se aplicó en el trabajo de investigación, considerando la técnica y el instrumento de recolección de datos; como también, el tipo, el enfoque, el diseño de estudio y procedimiento estadístico aplicado.

En el capítulo IV: se interpretan los resultados obtenidos en la investigación, los cuales están estructurados en base a la descripción de las variables, también se realiza la contrastación con la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Finalmente, se presenta las conclusiones a las que se arribaron en dicha investigación. Del mismo modo, se proponen algunas recomendaciones como vías de solución ante las conclusiones establecidas. Por último, se comparten las referencias bibliográficas que fueron de mucha utilidad en la presente investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de la educación se requiere que las instituciones educativas brinden mayor relevancia al clima organizacional, y a su vez que, estas se direccionen por un objetivo en común.

En diversas investigaciones del ámbito global como lo señala Moreno (2013), se han visto aspectos críticos de lo que consideramos más importante, el clima de trabajo de las organizaciones. El cual al ser identificado y atendido para ser conducido hacia un espectro positivo ha demostrado poseer un alto impacto en la retención de los integrantes



de una organización; mejorando su desempeño productivo y aumentando la satisfacción laboral.

Ciertamente, puede señalarse que, en los últimos años, se ha evidenciado que la alta tendencia sobre el desempeño profesional se basa en diferentes estudios que tienen como punto de origen el liderazgo que es desarrollado por los directivos de una institución. Es a partir de este enfoque que se establece la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

Por otro lado, debemos mencionar que, en el ámbito nacional consideramos que es relevante debatir acerca de la influencia que posee un adecuado liderazgo directivo en el clima organizacional de las distintas entidades del ámbito educativo. Como lo indica Atalaya (2016), que hasta el 2013, se ha evidenciado una serie de problemáticas sobre la gestión de la mayoría de los directores en las instituciones educativas, en el sentido que, sólo ejercían tareas administrativas y hacían cumplir las responsabilidades de cada uno de los integrantes de las comunidades educativas, sin preocuparse por promover un clima organizacional armonioso y sin ejercer un liderazgo directivo eficaz.

Además, el clima organizacional a nivel nacional puede estar influenciado por diversos factores que afectan a las organizaciones en un país en su conjunto. Si en una determinada institución se evidencia la ausencia de un buen líder directivo, ello afectará gravemente en el clima organizacional trayendo consecuencias en el involucramiento laboral de los integrantes de dicha institución, afectando las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y la autorrealización de los que conforman una institución.

Por otra parte, en el ámbito local algunas instituciones educativas son lideradas por personas con cargos directivos que no tienen conocimiento adecuado en sus funciones: No poseen capacidad de comunicación, no conocen de gestión del personal de



la organización, no utilizan un buen lenguaje oral y escrito, no son empáticos, no poseen mentalidad analítica, son exigentes y nada permisivos, etc. Todos estos factores influyen la modificación del clima organizacional, el cual debería prevalecer en cualquier organización.

En este sentido, ante este tipo de situaciones se ha visto relevante realizar un diagnóstico adecuado para identificar los factores o dimensiones apropiadas para lograr un liderazgo directivo favorable y así, evidenciar un clima laboral placentero; cuyos resultados ofrecerán una convivencia exitosa y comprometida para toda la comunidad educativa. Motivo para que los demás integrantes se comprometan con la institución y demuestren un desempeño ideal en su trabajo y así, lograr fundar los cimientos de una institución exitosa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación liderazgo directivo con la dimensión liderazgo del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?
- ¿Qué nivel de relación existe entre liderazgo directivo con la dimensión autorrealización del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?



- ¿De qué manera se relaciona el liderazgo directivo con la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo con la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

Existe un grado de correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma - 2022

1.3.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo directivo tiene relación con la dimensión liderazgo del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022.
- El liderazgo directivo tiene relación con la dimensión autorrealización del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022.
- El liderazgo directivo tiene relación con la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.



- El liderazgo directivo tiene relación con la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.
- El liderazgo directivo tiene relación con la dimensión condiciones laborales del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A lo largo de la historia el liderazgo directivo ha venido desempeñando un gran protagonismo dentro de distintas instituciones, ya que es reconocido como una de las habilidades fundamentales que se encarga de organizar, influir y guiar a todos los integrantes de una institución. A su vez encaminarlos al logro de los objetivos en común.

Por otro lado, uno de los problemas que se ha detectado en las instituciones de la región de Puno, es la ausencia de un adecuado liderazgo directivo de tal manera que, este factor afecta en el clima organizacional de las instituciones, pues ambos poseen una estrecha relación.

En este sentido, teóricamente este estudio se justifica por su contribución en la generación de información que será útil como base de consulta para investigaciones futuras. Esto beneficia a aquellos investigadores interesados en ampliar o enriquecer el tema abordado.

Asimismo, es bueno aclarar que esta investigación se caracteriza por su viabilidad, es decir, existe un grado de compromiso por parte de los participantes que apoyan la propuesta del trabajo de investigación relacionado al liderazgo directivo y el clima organizacional.



También, se evidencia la factibilidad del trabajo ya que se puede asumir la carga económica que representa la investigación, además, de disponer los recursos mínimos que son imprescindibles para asumir las actividades propias de la investigación.

En consecuencia, la investigación beneficiará a las instituciones educativas del país y la región Puno. Asimismo, favorecerá a los directivos, docentes, administrativos y toda la comunidad educativa “Simón Bolívar” de Chatuma, dado que contribuirá con conocimientos referidos a la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional; considerado como uno de los factores primordiales en todo proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación positiva que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar el liderazgo directivo y relación con la dimensión liderazgo del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022
- Precisar el liderazgo directivo y su relación con la dimensión autorrealización del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022



- Establecer el liderazgo directivo y su relación con la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022
- Determinar el liderazgo directivo y su relación con la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022
- Reconocer el liderazgo directivo y su relación con la dimensión condición laboral del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Para esta investigación se ha escudriñado trabajos referidos a las variables liderazgo directivo y clima organizacional, y se ha encontrado lo siguiente:

2.1.1. Antecedentes internacionales

En el contexto internacional referenciamos los siguientes antecedentes en relación a las variables de estudio:

Ortiz (2018) realizó una investigación que tenía como finalidad valorar la relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez. El enfoque utilizado fue un estudio mixto que combinó métodos cuantitativos y elementos cualitativos. Se analizaron los resultados de una encuesta administrada a 64 estudiantes de séptimo a undécimo grado, se llevó a cabo un grupo focal con 24 docentes y se realizaron entrevistas individuales a la directora, asimismo, al subdirector de la entidad. Estos métodos permitieron describir el clima organizacional y la relación con el tipo de liderazgo directivo, integrando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y profunda del tema. En resumen, se concluyó que el clima organizacional interno se percibe como positivo, sin embargo, se enfrenta a desafíos relacionados con conflictos y elementos externos que influyen negativamente en los canales de comunicación entre los directivos, los docentes y los estudiantes.



Morales (2016) desarrolló un trabajo de investigación, cuyo propósito fundamental era establecer la relación existente entre las variables estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la región Metropolitana. Desde un enfoque cualitativo, se emplearon entrevistas y cuestionarios como herramientas de investigación para explorar las percepciones de los integrantes de ambas instituciones sobre las variables estudiadas. Esto permitió entender cómo se interpreta y forma el clima organizacional. Las conclusiones señalan que el estilo de liderazgo aplicado en cada institución tuvo un impacto positivo en el clima organizacional. Esto revela la relación significativa entre la manera en que se ejerce el liderazgo directivo y su influencia en el ambiente organizacional de las instituciones.

Contreras & Jiménez (2016) realizaron la investigación titulada “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, Bogotá – Colombia” cuyo objetivo fue de manera concreta el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en una escuela de educación básica. Adicionalmente, la investigación se enfocó en la formulación de pautas para desarrollar una propuesta de intervención educativa. Se clasifica como un estudio cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional. Además, la población incluyó a estudiantes, directivos y personal administrativo de la institución educativa, con una muestra estratificada que abarcó a 130 participantes. Las conclusiones señalaron que la institución enfrenta dificultades en cuanto al liderazgo y ciertos problemas en el Clima Organizacional (CO) que necesitan ser abordados y tratados como una prioridad.

González et al. (2014) en su trabajo de investigación titulado: Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso Catering Gourmet de Durango, México - Universidad Juárez del Estado de Durango, se usó un



inventario para medir el clima organizacional, esto permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo. Se llevó a cabo un estudio de tipo cuantitativo. Los objetivos del estudio fueron conocer el clima organizacional que perciben los empleados, determinar la influencia del liderazgo en los demás aspectos del clima organizacional y formular recomendaciones específicas en relación con el liderazgo. Los resultados más relevantes fue la relación significativa que se evidenció entre el liderazgo y todos los demás elementos que conforman el clima organizacional.

Chávez (2013) desarrolló una tesis que tenía como propósito determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. La ejecución de la investigación se ubicó en un Análisis Teórico Conceptual de carácter cualitativo. Este enfoque tuvo como objetivo comparar diversas teorías, conceptos y modelos respaldados por estudios e investigaciones relevantes sobre el tema. Se estructuró en los siguientes puntos: Estudio de las teorías y conceptos del liderazgo, análisis de la teoría de la motivación con un enfoque en los motivos y estilos de dirección predominantes, exploración del concepto y las dimensiones del clima organizacional, y evaluación de modelos de clima organizacional aplicados a las pequeñas y medianas empresas (PYME).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rodriguez (2021) realizó un estudio para examinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, localizada en la provincia de Angaraes durante el año 2019.



Este estudio se categoriza como básico y descriptivo, centrado en la descripción de las variables de estudio en la muestra seleccionada. La muestra consistió en 22 integrantes, entre docentes y personal administrativo con distintos roles en la institución. Se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert para evaluar cada variable. Los hallazgos indicaron una correlación moderada entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0,408. La conclusión extraída sugiere que hay una relación positiva entre un liderazgo directivo más fuerte y un clima organizacional más propicio. Esta relación positiva impacta de manera beneficiosa a los conforman la IE Pública de la provincia de Angaraes, generando posiblemente un entorno más satisfactorio y productivo para quienes forman parte de ella.

Aguilar (2019) elaboró un trabajo de indagación que tuvo como finalidad determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa N° 80220 “Nuestra Señora del Carmen”, Cachipampa, La Libertad - 2019. El estudio realizado fue de naturaleza no experimental, con un diseño correlacional y una muestra poblacional universal compuesta por 35 docentes, utilizando un muestreo no probabilístico. Se emplearon dos cuestionarios tipo Likert: uno para medir el liderazgo directivo y otro para evaluar el clima organizacional. Los datos recopilados se analizaron mediante estadísticas descriptivas para determinar los niveles de cada variable. Además, se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman como herramienta estadística para verificar las hipótesis planteadas. Los resultados demostraron una correlación positiva entre las variables de liderazgo directivo y clima organizacional, demostrando un coeficiente de correlación de Spearman de 0,432 y señalando el nivel de significancia que se ubica en el 0,010 (p-valor <0,05), lo que condujo al



rechazo de la hipótesis nula de la investigación con un grado de confianza del 95%.

Sánchez (2019) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una IE de la Región chalaca. La investigación se llevó a cabo bajo una metodología de enfoque cuantitativo, concretamente descriptivo correlacional. Se utilizó una muestra de 72 profesores a los que se les administraron dos encuestas para evaluar las variables de liderazgo directivo y clima organizacional. En el análisis de datos, se emplearon medidas de frecuencia y porcentajes, junto con la prueba de correlación de Rho de Spearman. Los resultados mostraron una relación directa y fuerte ($r=0,754^{**}$) entre ambas variables. Asimismo, se observó una correlación directa y alta ($r=0,753^{**}$) entre el manejo de conflictos y el clima organizacional, así como una relación directa y elevada ($r=0,714^{**}$) entre la toma de decisiones y el clima organizacional. No obstante, se encontró una correlación baja ($r=0,277^{*}$) entre la capacidad de gestión y el clima organizacional. En resumen, se concluyó que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Borda (2018) realizó una tesis que tenía como finalidad establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional de las IE de San Vicente de Cañete - 2014. La investigación se orientó hacia un enfoque cuantitativo, específicamente de tipo descriptivo correlacional. El autor diseñó dos cuestionarios dirigidos a 60 directores y 120 docentes de instituciones educativas. Estos instrumentos fueron sometidos a procesos de validación y confiabilidad, y los datos se analizaron utilizando el paquete estadístico SPSS V-24. Los resultados, obtenidos a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman con



un nivel de significancia del 0.05, revelaron una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, con un valor de correlación (ρ) de 0,677 y un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,05$). Estos hallazgos sugieren una conexión directa y significativa entre las variables que se han estudiado. Por otro lado, entre las conclusiones más destacadas se encontró que el liderazgo directivo se percibe como inadecuado, mientras que el clima institucional se percibe como medio o regular.

Vega (2018) realizó una tesis cuyo objetivo era determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional. En el proceso investigativo se seleccionó una muestra de 24 docentes. Se utilizaron como instrumentos de medición un cuestionario de liderazgo directivo basado en las dimensiones de gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo (Zárate, 2011), y un cuestionario de clima organizacional que evalúa las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones e identidad (Crespín, 2012). Ambos instrumentos fueron validados mediante la técnica estadística de correlación de Pearson y se evaluó su consistencia interna utilizando el coeficiente alpha de Cronbach. Los resultados se obtuvieron a través del coeficiente de correlación de Pearson. La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un tipo no experimental y un diseño correlacional. La conclusión del autor fue que existe una relación altamente significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa. Esto se respalda con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,735**, y un valor $p = 0.0000426961949010599$, el cual es menor que 0.01. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula, ya que se demostró la existencia de una correlación entre las variables de estudio. Los dos instrumentos fueron validados utilizando la técnica



estadística de correlación de Pearson, también, se analizó la consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados se obtuvieron a través del coeficiente de correlación de Pearson. La investigación se inscribe en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y correlacional. La conclusión del autor fue que existe una excelente relación significativa entre las variables liderazgo directivo y el clima organizacional de la IE. Demostrado por un coeficiente de correlación de Pearson de 0,735**, y un valor $p = 0.0000426961949010599$, el cual es menor que 0.01. Es así que, que el autor rechazó la hipótesis nula, demostrando la existencia de una relación entre las dos variables de estudio.

Chávez (2016) publicó una tesis cuya finalidad era determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Según, la descripción proporcionada, el estudio se caracteriza como descriptivo-correlacional, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal. Este enfoque implica la observación y medición de variables en su entorno natural, sin manipulación de variables. Por otra parte, la población de estudio abarcó a todos los docentes de la IE. Por otro lado, para medir la variable Liderazgo Directivo, se utilizó un cuestionario, el cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes teóricos de Kotter, Jhon (1990) y otras investigaciones. Respecto a la variable clima organizacional, se utilizó el cuestionario elaborado por Stringer (2001), el cual ha sido adaptado y validado nuevamente para el presente estudio. El autor llegó a la conclusión de que se señala una relación significativa ($p = 0,000 < 0,05$) entre las variables del liderazgo directivo y el clima organizacional. Esta relación se comprobó mediante la Prueba Chi-cuadrado demostrando un nivel de confianza del 95%.



León (2015) desarrolló una investigación científica cuya finalidad era identificar el grado de correlación entre el clima organizacional y estilo de liderazgo. La investigación se realizó en la IE N° 5170 "Perú Italia" de Puente Piedra, con la participación de 27 docentes y personal administrativo que pertenecen a la UGEL 04 de Comas. Su diseño de estudio fue transeccional y correlacional. Se recolectaron datos mediante dos cuestionarios estructurados. Los resultados señalan el rechazo de la hipótesis nula y se aceptó de las hipótesis que se investigación. Se encontró un coeficiente de correlación Pearson de 0,912 y un p-valor de 0,000. Esto indica una correlación muy alta y directa, con un nivel de significancia menor a 0.05. Según, la información proporcionada, la conclusión es que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, hay evidencia para afirmar que el clima organizacional guarda una relación significativa con el estilo de liderazgo del director en la IE 5170 "Perú Italia".

Chávez (2016) ejecutó una investigación cuyo propósito era analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 de San Juan de Lurigancho - Lima, durante el 2016. Además, la recolección de datos se llevó a cabo mediante dos cuestionarios estructurados para medir las dos variables de estudio. Se aplicaron a 110 docentes de nivel secundario como muestra. Los resultados obtenidos por el autor llevaron al rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna. Se demostró un coeficiente de correlación ($Rho = 0.596$, $p = .000$), indicando una relación positiva entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional. Aquella correlación se considera significativa, respaldando así el planteamiento de la hipótesis inicial.



2.1.3. Antecedentes regionales

Chata (2018) ejecutó un trabajo de investigación, el cual tenía el propósito determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno (Perú), durante el segundo semestre del año académico 2017. La investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, con una metodología de tipo básico y un diseño de tipo correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin para evaluar las variables de los estilos de liderazgo y el cuestionario del clima organizacional. La población de estudio consistió en 122 docentes de IE del nivel inicial, primaria y secundaria en el distrito de Coata - Puno. Los resultados indicaron que existe una relación positiva y significativa entre las variables de estilo de liderazgo y el clima organizacional en las IE del distrito de Coata. Este hallazgo se confirmó mediante la prueba de hipótesis, donde el valor de la prueba Z_t fue de 1.96 y la Z_c resultó en 5.2090985, lo que condujo al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alterna. Además, se identificó que el estilo de liderazgo predominante es el que se caracteriza por la democracia y que el clima organizacional es favorable.

Soncco (2023) realizó una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la I.E José A Encinas Franco – Lima 2021”, en donde tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño docente. La metodología se llevó a cabo mediante un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y con un enfoque cuantitativo. Por otro lado, la población estuvo constituida por 30 docentes. En la recolección de los datos, se usó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario con escala



Likert para medir las variables clima organizacional y el desempeño docente. Como conclusión, se determinó que se evidencia la correlación moderada y positiva entre las variables del clima organizacional y el desempeño docente, representada por un coeficiente de correlación (r) de 0,523. Esto sugiere que el clima organizacional favorable se asocia de forma moderada con un mejor desempeño por parte de los docentes.

Mamani (2019) desarrolló un trabajo de investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño del Directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao 2017. La metodología aplicada usó los cuestionarios dirigidos a los directores de IE secundarias dentro de la UGEL - El Collao. Los resultados obtenidos concluyeron que existe una relación positiva y de magnitud regular ($r = 0,585$) entre las variables clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño Directivo en la UGEL - El Collao en el año 2017.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Liderazgo directivo

2.2.1.1. Definición

En el siglo XXI, el rol directivo de ciertas instituciones se ha visto ausente en las políticas educacionales, lo cual ha venido afectando la calidad educativa. Es por ello, que debemos profundizar el tema de liderazgo directivo.

Hoy en día, el liderazgo directivo juega un papel crucial en los sistemas educativos, ya que la gestión educativa que ejerce tiene un



impacto significativo en la manera en que se ejecutan los procedimientos dentro de las instituciones educativas. Como lo indica Bolívar (2011), “en una organización escolar que quiera garantizar el éxito educativo a todos los alumnos y alumnas, se requiere saber qué atribuciones y responsabilidades deben tener los directivos y, para ello, qué competencias precisan” (p.258).

El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. (Maya et al., 2019)

Según Fischman, citado por Aguilar (2019) señala que:

Lo más importante en este tipo de liderazgo es la interacción con los miembros del equipo, direccionando las expectativas a un fin común, este líder es eficiente al cumplir los objetivos de la organización, cumpliendo también con los miembros de su equipo y con él mismo. Es el liderazgo más beneficioso para todos, siendo la naturaleza del líder ser ejemplo y alcanzar el fin supremo de las personas que es el servicio a los demás.

Visto de otra manera podemos concebir al liderazgo directivo como “un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora” (OEI, 2019).

Es así que, el liderazgo directivo implica que una persona ocupa una posición de autoridad en una organización o institución y ejerce influencia sobre los demás con el objetivo de alcanzar metas específicas.



Los líderes directivos son responsables de tomar decisiones, asignar tareas, motivar a los demás, establecer metas y supervisar el desempeño de cada uno los integrantes. Es imprescindible señalar que el estilo de liderazgo debe enfocarse en un enfoque más participativo donde se involucra a los miembros de la institución en la toma de decisiones.

2.2.1.2. Dimensiones

A continuación, podemos observar algunas dimensiones que todo líder directivo debe poseer:

1) Visionario

Efectivamente, un líder directivo efectivo debe poseer un objetivo claro y estratégico para el futuro de la institución educativa. Esta visión proporciona dirección, define metas y orienta las decisiones para el crecimiento y el éxito a largo plazo de la institución.

Como lo señala Pérez (2006), un líder visionario colabora con su equipo para analizar la situación general, recopilar ideas y compromisos, y juntos formular y definir metas, responsabilidades y puntos de control. Tras discutir las nuevas responsabilidades con su equipo, se mantiene en contacto para demostrar interés en su desempeño. Además, identifica tanto las fortalezas como las debilidades individuales y brinda la oportunidad para que todos aporten sugerencias en beneficio del grupo. Este enfoque colaborativo y de apoyo fomenta la participación activa y el compromiso del equipo hacia metas comunes.

En este sentido, se observa que para que las instituciones educativas



logren cambios significativos en sus procesos organizacionales, es indispensable la función que posee un líder visionario quien podrá transformar el entorno organizacional e infundir un sentido de propósito, dirección y significado al trabajo de en sus liderizados con miras al logro de los objetivos organizacionales y personales, reconociendo que cada individuo es pieza clave para la obtención de la calidad, eficiencia y eficacia de la cultura participativa que permitirá el desarrollo de la organización (Ramos & Díaz, 2010).

2) **Motivador**

Un líder directivo debe tener la capacidad de inspirar como también de motivar a su equipo institucional. Asimismo, debe establecer un ambiente de trabajo positivo, fomentar la colaboración, reconocer y recompensar los logros de los integrantes de su equipo.

Además, como lo indica Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) citado por Rodríguez et al., (2019) los líderes eficaces se sienten motivados a obtener logros más allá de sus expectativas, imprimen energía a los demás agentes educativos.

Según, MINEDU (2018) un líder motivador debe “acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros”.

Por otro lado, uno de los indicadores de un líder motivador es la autorregulación porque las personas razonables, que dominan sus sentimientos e impulsos son capaces de crear un clima de confianza y de justicia, para que las disputas y conflictos se reduzcan y ellos demuestren



la iniciativa, la motivación y la productividad a los demás agentes educativos.

3) **Comunicativo**

Otra de las características fundamentales que se evidencia en un líder directivo es ser comunicativo con los demás. Un buen líder debe poseer habilidades comunicativas, las cuales deben permitir que transmita claramente sus ideas, objetivos y expectativas a su equipo, así como escuchar y comprender las preocupaciones y sugerencias de todos los integrantes de la comunidad educativa. Este tipo de líder comprende la gran importancia de una comunicación clara, asertiva y efectiva para lograr los objetivos y mantener una relación armoniosa con los demás.

Este a su vez posee ciertas características indispensables que refuerzan a un líder comunicativo:

a) **Empatía:** La empatía, como refiere Goleman (2004), es un ingrediente del liderazgo particularmente importante posee tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo; el rápido ritmo de la globalización; y la necesidad cada vez mayor de retener el talento.

Como lo señalan Rodriguez et al., (2019), “la empatía es una capacidad clave para la integración de equipos: el líder debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todos los miembros de la comunidad escolar” (p.34).



- b) **Claridad:** Un buen líder debe expresar sus ideas o pensamientos de manera clara y concisa evitando en todo momento las ambigüedades o confusiones
- c) **Escucha activa:** Debe prestar atención y mostrar interés auténtico en lo que los demás estén expresando, fomentando un ambiente de confianza y respeto. En este sentido, comprendemos que escuchar es un acto consciente que tiene como propósito comprender al otro. En consecuencia, “escuchar no es lo mismo que oír. Porque oír es un acto involuntario y la percepción de un sonido” (Asqui, 2019).

En resumen, la escucha activa implica prestar atención completa y concentrada mostrando interés y atención, y hacer preguntas para obtener una mayor claridad.

- d) **Asertividad:** Es una habilidad comunicativa y un estilo de comportamiento que hace referencia a la expresión de ideas, pensamientos, deseos, necesidades y sentimientos de manera clara, respetuosa y honesta sin agredir ni pasar por los derechos de los demás. De tal manera, que se logre una comunicación efectiva, estableciendo límites saludables, resolviendo conflictos de manera constructiva y mantener relaciones armoniosas.
- e) **Persuasión:** Habilidad que influye en las opiniones, actitudes y comportamientos de los demás mediante la presentación de argumentos lógicos y racionales de manera convincente. También, se puede considerar una habilidad de comunicación que tiene como objetivo convencer o persuadir a alguien para adoptar una cierta postura o tomar una decisión en relación a los objetivos



institucionales.

4) Solución de problemas

Es normal que existan diferencias y problemas dentro de una institución. La cuestión se basa en tener un líder que brinde soluciones ante tales problemas.

Según, Carrisales (2018) los problemas se originan “cuando algo ocurre como no se esperaba o cuando dos o más personas se ven envueltas en un dilema en el que cada parte presenta opiniones que se contraponen entre sí”.

Es ahí, cuando se necesita la acción de un líder que solucione tales percances. La importancia del líder radica en la toma de decisiones. Es por ello, que los líderes directivos deberían ser capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones complejas; deben analizar información relevante, evaluar diferentes opciones y elegir la mejor solución para avanzar.

Por otro lado, Carrisales (2018) señala que un líder directivo:

Debe mantener la calma, pensar en frío y argumentar el porqué de las decisiones tomadas es fundamental para que las acciones a seguir sean comprendidas. Es muy difícil complacerlos a todos, pero sí es posible que cada uno entienda las razones que llevaron a tomar tales decisiones.

Es por ello, que no debemos dejar de lado que la inteligencia emocional es crucial en un líder directivo, lo cual les permitirá establecer relaciones sólidas con todos los miembros de la institución y resolver



conflictos de manera constructiva.

5) Trabajo en equipo

Un líder directivo debe tener una fuerte orientación hacia los resultados. Debe establecer estándares de desempeño alto y sobre todo trabajar en colaboración con todo el equipo institucional para lograr los objetivos establecidos.

Como lo menciona Ayoví (2019), “el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización”. Por otra parte, Cristina et al. (2011) señala que, “Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido”.

Es por ello, que un líder directivo debe saber delegar tareas y responsabilidades entre los miembros de su equipo. Como también, debe establecer un ambiente de trabajo positivo, fomentar la colaboración, reconocer y recompensar los logros de su equipo.

Además, de las características antes mencionadas podemos considerar algunos rasgos que identifican a un líder directivo, como lo señala:

Leal et al. (2016) en su investigación que, también se debe lograr un desarrollo de liderazgo democrático, participativo, colaborador o transformacional en las instituciones educativas, todo ello conlleva a favorecer en la innovación, el desempeño creativo y, en general,



condiciones de cultura y clima organizacional en un determinado ambiente (p.195).

No obstante, en distintos ámbitos educativos se ha evidenciado que hay estrellas emergentes que luego, parecieran ser estrellas fugaces; como aquellos directivos que, a pesar de poseer todas las destrezas técnicas, inteligencia, ambición y calificación profesional; fracasan con frecuencia por no tener conciencia de sus propios valores y debilidades; en tanto que, quienes tienen éxito son aquellas que enfrentan sus debilidades y aprenden rápidamente a trabajarlas y minimizarlas. (Rodriguez et al., 2019, p.28)

En conclusión, el rol del liderazgo directivo se ha convertido cada vez más en una tarea compleja pero fundamental en las instituciones educativas para lograr un adecuado clima organizacional y es precisamente, la labor del líder directivo integrar las distintas áreas funcionales, que en el entorno escolar han estado tradicionalmente seccionadas y divididas, desarrollando adecuadamente las habilidades interpersonales que facilitan la comunicación, la colaboración y la confianza, en la construcción de una auténtica comunidad escolar en búsqueda de los propósitos que posee como institución.

2.2.2. Clima organizacional

El clima organizacional se sitúa dentro de la teoría general de la administración, gracias a los méritos de los actores de este campo del conocimiento. Ampliamente, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.



Es así que, encontramos las siguientes definiciones de clima organizacional:

Litwin y Stringer (1968) citado por Contreras & Matheson (1984), fueron los primeros en definir clima organizacional como el “conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidas por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”.

Por otro lado, Sotelo et al. (2015) señala que “el clima organizacional es el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente específico de una organización y es percibido por sus integrantes” (p.12).

Según, Rodríguez (2005) citado por Cota (2015) “clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.”

Luthans (2008) citado por Ramírez & Domínguez (2012), determina que el clima organizacional positivo es el análisis y la aplicación de las fortalezas y las capacidades positivas de los recursos humanos, las cuales se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en una organización.

Como también, lo señala Dessler (1976) citado por García (2009) “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”.

En este sentido, Likert citado por Brunet (1997) sostiene que la teoría del clima organizacional establece que el comportamiento de los subordinados está



directamente relacionado con el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben. Se argumenta que la respuesta de los individuos estará determinada por su percepción de las condiciones y prácticas dentro de la organización.

Al respecto, Chávez (2013) afirma que varios autores, estudiaron algunos elementos en común, que deben considerarse para el análisis del Clima Organizacional, los cuales son:

- Exactamente, el clima organizacional se puede comparar con la personalidad de una organización. Cada individuo interpreta el clima de acuerdo con su experiencia y percepción, y cada equipo contribuye a este ambiente único. En conjunto, estas percepciones y dinámicas generan un clima identificativo y característico de la organización en su conjunto.
- Los componentes que conforman el clima organizacional – los microclimas – pueden variar, no obstante, la percepción de las personas sobre el clima global puede seguir siendo la misma.
- Los diferentes elementos que componen el clima organizacional pueden variar, generando diferentes percepciones para distintos equipos o áreas. No obstante, la impresión global del clima organizacional por parte de los individuos puede ser uniforme o semejante, a pesar de las variaciones.
- Asimismo, el clima influye demasiado en el comportamiento de los integrantes, en su actitud, en su motivación, y a través de todos estos elementos, en su rendimiento.

Desde esta perspectiva, como lo indica Chávez (2016) el clima se relaciona con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar, con



su interacción con la organización, con el liderazgo del directivo, con los recursos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno; los cuales tienen consecuencias sobre la organización, ya sea en productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

Es así que, podemos conceptualizar al clima organizacional como un entorno psicológico que está vigente en una determinada institución. O más conocido como una representación colectiva de los sentimientos, actitudes y percepciones compartidas por todos los miembros de una institución, es por eso que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, el liderazgo, la motivación, relaciones interpersonales, confianza, compromiso y desempeño laboral. Dichos factores pueden contribuir a crear un clima favorable o negativo en una organización.

En otras palabras, conseguir un clima organizacional adecuado está ligado a la forma en que la organización gestiona y controla el impacto en el entorno laboral. Es crucial que la organización aspire a fomentar una convivencia favorable y propicie un entorno que promueva el bienestar y la productividad. Tanto las acciones de la organización como el ambiente en el que se desarrollan las interacciones entre los miembros son los que influyen en el conocimiento que se tiene acerca del clima organizacional. Por ende, el enfoque positivo o negativo del clima laboral se construye en base a la forma en que la organización maneja estos aspectos.

Es importante, que las instituciones se preocupen por el clima organizacional y realicen esfuerzos para mantener un ambiente positivo y armonioso. Lo cual implica fomentar una cultura saludable en bien de todos,



promover la comunicación efectiva, brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento, saber reconocer el esfuerzo y recompensar la labor sobresaliente de los integrantes de la institución e impulsar el trabajo en equipo de manera colaborativa.

2.2.2.1. Dimensiones

Algunos autores que abordan el estudio de clima organizacional proponen desde el plano de sus dimensiones lo siguiente:

1) Liderazgo

El análisis de liderazgo para lograr un buen clima organizacional “es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta” (Cortés, 2009).

Por otro lado, Furnham (2006) citado por Ortiz (2018) señala que, el liderazgo es el “proceso mediante el cual se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales”.

Es así que, se puede definir al liderazgo aquel proceso que se encarga de ejercer influencia sobre grupo para lograr un objetivo común. Visto de esta manera conceptualizamos que un líder es quien tiene la habilidad de motivar, guiar e inspirar a los demás en un contexto educativo, político, deportivo, empresarial, comunitario, etc.



Existen algunas teorías que nos enfatizan varias características indispensables para un adecuado liderazgo:

- Un verdadero líder debe autoconocerse y sobre todo estar consciente de sus fortalezas y debilidades.
- “Un líder sabe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona”. (Martínez, 2010). Consigue que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben.
- Un líder efectivo muestra confianza en sí mismo, maneja sus emociones y es capaz de tomar decisiones de manera independiente, sin influencias externas.
- Por otro lado, un gran líder escucha las sugerencias y necesidades del equipo. “Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos. Su objetivo: la excelencia.” (Martínez, 2010).
- Un líder efectivo emplea el lenguaje plural, utilizando consistentemente el término "nosotros". Asimismo, es humilde y predica con el ejemplo.
- Como también, inspira confianza y genera entusiasmo.
- Resuelve conflictos y toma decisiones pertinentes, evaluando riesgos y beneficios.

2) **Involucramiento laboral**

También, conocido como compromiso laboral, se refiere al nivel en el cual los empleados están dedicados con su trabajo. Un evidente nivel de compromiso laboral se asocia con integrantes más motivados, productivos y satisfechos.



Por otro lado, Amasifuen (2016) citado por Cuya & Hiyane (2019) define “al involucramiento como un estado afectivo positivo relativamente constante, de plenitud que puede determinarse por vigor, dedicación y absorción en el trabajo”.

Algunas características del involucramiento laboral incluyen:

- Identificación con la organización.
- Poseer autonomía y empoderamiento.
- Relaciones laborales positivas.
- Desarrollo y crecimiento profesional y personal.
- Reconocimiento y recompensa del desempeño de cada uno de los integrantes.

3) **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refieren a los vínculos que establecemos todos los que pertenecemos a una institución u organización. Los cuales favorecen el bienestar general. Además, son de suma importancia porque nos brindan apoyo emocional, social y psicológico.

Considerado un medio por el cual nos permiten conocer experiencias, ideas y sentimientos en donde se aprende profesionalmente por medio de la interacción.

Algunas cualidades que nos ayudan a mantener relaciones interpersonales saludables son:

- **Comunicación efectiva:** Una comunicación abierta, honesta y respetuosa es indispensable en las relaciones interpersonales.



- **Empatía:** “Es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar” (López et al., 2014).
- **Confianza:** Es esencial para construir relaciones sólidas. Ello implica creer en las intenciones y la integridad de la otra persona.
- **Colaboración:** El éxito en las relaciones interpersonales demanda colaboración y trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- **Aceptación:** Aceptar a todos los integrantes con sus fortalezas y debilidades, lo cual implica no juzgar ni cambiar a las personas sino aceptar su particularidad.
- **Resolución constructiva de los conflictos:** “Es una situación esencial para el abordaje, la convivencia y la resolución del conflicto, ya que cuando éste se maneja adecuadamente puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo”(Fuquen, 2003).

4) Condiciones laborales

Hace referencia al conjunto de circunstancias y elementos que afectan el entorno de trabajo. Las condiciones laborales pueden tener un impacto significativo en el bienestar, satisfacción y rendimiento de los trabajadores. Algunos aspectos que debemos tomar en cuenta en el ámbito educativo son:

- Brindar oportunidades de capacitación, aprendizaje y desarrollo profesional para mantener comprometidos y actualizados a todos los agentes educativos.
- Ofrecer una cultura y un ambiente armonioso para lograr relaciones



laborales positivas.

- Fomentar la retroalimentación y participación activa en la resolución de problemas.
- Es importante que los docentes tengan acceso a los recursos educativos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Lo cual incluye materiales didácticos, libros, tecnología educativa, laboratorios, biblioteca, etc.

Estas son aquellas características que debemos tomar en cuenta con respecto a las condiciones laborales. No obstante, debemos reconocer que pueden variar según al contexto y política educativa de cada país.

5) Autorrealización

Es un concepto relacionado al desarrollo profesional y al crecimiento individual con la intención de alcanzar el máximo potencial y así lograr un sentido de satisfacción. Maslow (1991) citado por Bernal (2002) señala que la autorrealización es la madurez personal. Lo cual implica identificar, perseguir y lograr metas personales; como también, desarrollar habilidades y talentos. De esa manera, encontrar un propósito y significado en la vida. Algunas características dentro de la autorrealización según Maslow (1991) incluyen:

- Aceptación de sí mismo.
- Espontaneidad, sencillez.
- Concentración en los problemas.
- Autonomía e independencia de la cultura y relaciones personales.
- Sentimiento de comunidad.



- Relaciones interpersonales profundas y selectivas.
- Estructura democrática del carácter.
- Creatividad.
- Sentido filosófico del humor.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

1) Liderazgo directivo

Según, Maya et al. (2019) un verdadero líder directivo debería tener “una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma” (p.116).

Los líderes transformacionales se enfocan en propósitos de largo plazo, con una mirada que resuena en necesidades internas de las personas que los siguen, mientras que los transaccionales se enfocan en las metas de corto plazo y en el intercambio de recursos; los primeros actúan por identificación y convicción, mientras que los segundos, por intercambio o transacción (Leal et al., 2016).

2) Clima organizacional

En forma global, según Brunet (1997) “el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima” (p.3).

3) Desempeño directivo

Se verá reflejado mediante el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo para la adquisición de nuevos conocimientos, capacidades y despertar nuevas motivaciones (MINEDU, 2020).

4) Desempeño docente



Está vinculado con la práctica de reflexionar sobre el significado de la profesión docente y su desempeño en relación con la sociedad, la cultura y el desarrollo del país. Se considera también, un proceso en donde se observa la variedad de características o cualidades de una enseñanza de aprendizajes fundamentales dirigido a estudiantes de la educación básica (MINEDU, 2018).

5) Calidad educativa

La calidad educativa convoca a los distintos agentes educativos relacionado a las preocupaciones y compromisos del ámbito educativo. Asimismo, da lugar “ha dado lugar a nuevas formas de concebir la institucionalidad educativa y a la resignificación de las subjetividades que convergen en los diferentes escenarios de dicha institucionalidad”. Orozco et al. (2009)

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se desarrolló en la IES “Simón Bolívar” – Chatuma, perteneciente a la DRE Puno, UGEL Chucuito Juli, con código modular 0701383. Ubicado en el centro poblado de Chatuma, perteneciente al distrito de Pomata, provincia de Chucuito y región de Puno. Situado al nordeste con el lago Titicaca; al sur con los distritos de Huacullani y de Zepita; al este con la provincia de Yunguyo, y al oeste con distrito de Juli. El cual está situado en el sureste del país sobre los 3 863 msnm.

Asimismo, se sabe que el centro poblado de Chatuma posee como código de Ubigeo: 2104060007, perteneciente a la zona rural con latitud -69.22554 y una longitud de -16.28886 .

Figura 1

Institución Educativa "Simón Bolívar" – Chatuma



Fuente: Google maps



3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se realizó en el año 2022, detallado de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó la elaboración del proyecto de tesis, luego, se presentó el proyecto de investigación, el cual fue aprobado. Posteriormente, se llevó a cabo el proyecto a lo largo de tres meses, durante los cuales se aplicaron los instrumentos de recopilación de datos. Y así, se analizó e interpretó la información. Finalmente, se realizó la redacción del informe de investigación.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

En dicha investigación se usó un cuestionario adaptado y validado por 2 investigadores y especialistas en el tema.

3.3.1. Técnica de recolección de datos

En este trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta para las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

Un cuestionario según Chasteauneuf (2009) citado por Hernández et al. (2014) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Estas encuestas deben ser coherentes con la formulación del problema y las hipótesis planteadas en la investigación.

Por otro lado, en la presente investigación se consideró preguntas cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas (Hernández et al., 2014).



3.3.2. Instrumento de recolección de datos

Se administró un cuestionario específico para la variable "Liderazgo directivo", compuesto por 20 ítems para cuantificar, clasificar y recabar información en base a sus 5 dimensiones; se aplicó la escala de Likert donde equivale lo siguiente: siempre = 5, casi siempre = 4, algunas veces = 3, raras veces = 2, nunca = 1.

Asimismo, se utilizó un cuestionario dirigido para la variable "Clima organizacional", conformado por 25 ítems, basado en sus 5 dimensiones; como también, se usó la escala de Likert donde equivale lo siguiente: siempre = 5, casi siempre = 4, algunas veces = 3, raras veces = 2, nunca = 1.

Considerando así que, el cuestionario es un conjunto de preguntas, las cuales deben ser respondidas por una determinada población de estudio en referencia a medir una o más variables (Hernández et al., 2014).

Según, Bernal (2010) el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Esto hace referencia a un plan estructurado diseñado para recopilar información de la unidad que está siendo estudiada, siendo el núcleo central del problema de investigación.

3.3.3. Confiabilidad de los instrumentos

En este estudio, se emplearon instrumentos validados para medir cada una de las variables, es decir, el liderazgo directivo y el clima organizacional.



El proceso se caracterizó por medio de la validez de dos expertos relacionados al ámbito de la carrera profesional de Administración de la UNA – Puno.

Según, Hernández et al. (2014) la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”.

Es así, que los especialistas, ratificaron sus resultados de la siguiente manera:

Tabla 1

Nivel de validez del instrumento, según juicio de expertos - “Liderazgo directivo”

EXPERTOS	VALIDEZ (%)
M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz	92.5%
Lic. Darwin Ricardo Huanca Palomino	90%
PROMEDIO	91.3%

Fuente: Ficha de validación del instrumento

Asimismo, se realizó la validación del instrumento direccionado para la variable “Clima organizacional”.

Tabla 2

Nivel de validez del instrumento, según juicio de expertos - “Clima organizacional”

EXPERTOS	VALIDEZ (%)
M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz	90%
Lic. Darwin Ricardo Huanca Palomino	87.5%
PROMEDIO	88.8%

Fuente: Ficha de validación del instrumento

Por otro lado, la confiabilidad de un instrumento de acuerdo con Babbie (2000) citado por Soriano (2014) “se refiere a que un objeto de estudio medido repetidamente con el mismo instrumento siempre dará los mismos resultados, sin embargo, la confiabilidad no garantiza, ni es sinónimo de exactitud”.

Además, la definición de confiabilidad según Kerlinger y Lee (2002) citado por Quero, (2010) es la encargada de “resolver tanto problemas teóricos como prácticos es la que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza que se da al azar” (p. 248).

En tanto, en la investigación los instrumentos utilizados fueron sometidos a una prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo una medida estadística de Alfa de Cronbach de 0,897 corroborando su excelente confiabilidad para el instrumento denominado “Cuestionario sobre liderazgo directivo”. Por otra parte, se obtuvo la medida estadística de 0,873 para el instrumento “Cuestionario sobre clima organizacional” demostrando la excelente confiabilidad en base a la prueba estadística denominada Alfa de Cronbach.

Tabla 3

Medida estadística de Alfa de Cronbach

ALFA DE CRONBACH	CONSISTENCIA INTERNA
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,90	Excelente confiabilidad
1, 0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Herrera (1998)

A continuación, se dan a conocer los resultados de confiabilidad para cada instrumento utilizado en la investigación:

Tabla 4

Confiabilidad para el instrumento que mide el liderazgo directivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,897	20

Fuente: SPSS versión 25.0

Tabla 5

Confiabilidad para el instrumento que mide el clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,873	25

Fuente: SPSS versión 25.0

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

Según Hernández et al., (2014, p.174) “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Por ello, la población a estudiarse está constituida por el total del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma, los cuales son un total de 22 personas.

Tabla 6

Población de la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL
IES. “Simón Bolívar” de Chatuma	22

Fuente: Directorio de la IES. “Simón Bolívar” de Chatuma

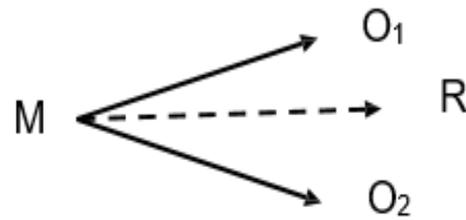
3.4.2. Muestra

La muestra de estudio depende de tres factores uno de ellos es el tamaño de la población. Ya que, es considerado un sub conjunto representativo de la población ya identificada. Se recomienda que si la población es igual o mayor a 500, se debe tomar una muestra (Charaja, 2018). Sin embargo, en este estudio se utilizó toda la población debido al número mínimo del personal directivo, docente y administrativo (22 personas).

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

a) Diseño

Este estudio se basa en un enfoque cuantitativo y adopta un tipo no experimental para su desarrollo. Según, Hernández et al. (2014) este tipo de estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. El diseño del estudio es correlacional descriptivo, el cual describe la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional. Se resume en el siguiente esquema de diseño estadístico.



Donde:

M = Muestra de estudio

O = Observaciones

R = Coeficiente de correlación

3.5.1. Tipo y procedimiento de muestreo

En este presente trabajo de investigación no se utilizó ningún tipo ni procedimiento de muestreo debido a las características particulares de la población de estudio.

a) Análisis de datos

Para el análisis de datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 25, además del programa Excel 2019. Asimismo, se realizó la prueba de normalidad para las dos variables: liderazgo directivo y clima organizacional. Según, Rivera et al. (2023) una prueba de normalidad “consiste en determinar si los datos siguen una distribución normal. Una de las características de la distribución normal es que la media es igual a la mediana y a la moda”. A partir de ello, se usó la prueba estadística denominada, Shapiro-Wilk, dependiendo al tamaño de la muestra que se utilizó ($n \leq 50$). A continuación, se observa lo siguiente:

Tabla 7

La Prueba Shapiro-Wilk de normalidad de las variables y dimensiones a relacionar para una muestra de tamaño 22 personas

VARIABLES Y DIMENSIONES A RELACIONAR	ESTADÍSTICO	GL	SIG.	
Liderazgo Directivo	0.779	22	0.000<0.05	No es normal
Clima Organizacional	0.866	22	0.007<0.05	No es normal
Liderazgo	0.784	22	0.000<0.05	No es normal
Involucramiento laboral	0.842	22	0.002<0.05	No es normal
Relaciones interpersonales	0.821	22	0.001<0.05	No es normal
Condiciones laborales	0.889	22	0.018<0.05	No es normal
Autorrealización	0.875	22	0.010<0.05	No es normal

Fuente: SPSS versión 25.0

El supuesto de normalidad verifica que las muestras son extraídas aleatoriamente para aplicar las pruebas estadísticas paramétricas, en caso contrario aplica pruebas estadísticas no paramétricas, siendo para ello necesaria transformar las variables en categoría, siguiendo el siguiente procedimiento de cálculo de las amplitudes de los intervalos de los niveles en las dimensiones de Liderazgo Directivo:

- Para la variable Liderazgo Directivo: Rango 33 y su Amplitud: $A = 33/3$
→11
- Para la dimensión Visionario cuyo Rango es 7 su Amplitud es $7/3$
→2.333
- Para la dimensión Motivador cuyo Rango 10 y su Amplitud es $10/3$
→3.333
- Para la dimensión Comunicativo el Rango es 8 y su Amplitud es $8/3$
→2.667

- Para la dimensión Solución de problemas el Rango es 9 y su Amplitud es $9/3 \rightarrow 3$
- Para la dimensión Trabajo en equipo el Rango 8 y su Amplitud $8/3 \rightarrow 2.667$

Tabla 8

Escala valorativa de la variable Liderazgo Directivo en niveles según puntaje

Liderazgo Directivo/ Dimensiones	Puntajes			Niveles		
	Mín.	Máx.	Rango	Malo	Regular	Bueno
Visionario	13	20	7	13-15	16-18	19-20
Motivador	9	19	10	9-11	12-15	16-19
Comunicativo	12	20	8	12-14	15-17	18-20
Solución de problemas	10	19	9	10-12	13-15	16-19
Trabajo en equipo	12	20	8	12-14	15-17	18-20
Liderazgo Directivo	61	94	33	61-71	72-82	83-94

Fuente: SPSS versión 25.0

Por consiguiente, se observa el procedimiento de cálculo de las amplitudes de los intervalos de los niveles en las dimensiones de Clima Organizacional:

- Para la variable Clima Organizacional el Rango es 35 y su Amplitud es $35/3 \rightarrow 11.667$
- Para la dimensión Liderazgo su Rango es 14 y su Amplitud es $14/3 \rightarrow 4.667$
- Para la dimensión Involucramiento laboral el Rango 9 y su Amplitud es $9/3 \rightarrow 3$
- Para la dimensión Relaciones interpersonales su Rango es 12 y su Amplitud $12/3 \rightarrow 4$

- Para la dimensión Condiciones Laborales el Rango es 7 y su Amplitud es $7/3 \rightarrow 2.333$
- Para la dimensión Autorrealización el Rango 8 y su Amplitud es $8/3 \rightarrow 2.667$

Tabla 9

Escala valorativa de la variable Clima Organizacional sus dimensiones en niveles según puntaje

Liderazgo Directivo/ Dimensiones	Puntajes			Niveles		
	Mín.	Máx.	Rango	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo	10	24	14	10-14	15-19	20-24
Involucramiento laboral	16	25	9	16-18	19-21	22-25
Relaciones interpersonales	13	25	12	13-17	18-21	22-25
Condiciones laborales	17	24	7	17-18	19-21	22-24
Autorrealización	17	25	8	17-19	20-22	23-25
Clima Organizacional	84	119	35	84-95	96-107	108-119

Fuente: SPSS versión 25.0

Asimismo, es imprescindible mencionar que se usó el estadístico - Chi cuadrado, como lo señala Quevedo (2011) sirve para probar la asociación entre dos variables. Posteriormente, se utilizará para evaluar en qué medida la distribución de frecuencias obtenida con los datos de una muestra se ajusta a una distribución teórica o esperada.

A continuación, se observa el proceso estadístico - Chi cuadrado, utilizado en la investigación para comprender e interpretar la relación entre las dos variables categóricas denominadas liderazgo directivo y clima organizacional.

1. Planteamiento de hipótesis



H₀: No existe relación positiva entre liderazgo directivo y clima organizacional

H₁: Si existe relación positiva entre liderazgo directivo y clima organizacional

2. Nivel de significancia (Colocar en porcentaje y decimales)

Alfa = 5% = 0,05

3. Estadístico de prueba

(X) Chi cuadrado de independencia

4. Estimación del p-valor (Colocar en porcentaje y decimales)

p-valor = 0.031 = 3,1%

0.031 < 0,03 Por lo tanto se acepta la H₁

5. Toma de decisiones

H₁: Si existe relación positiva entre liderazgo directivo y clima organizacional

3.6. PROCEDIMIENTO

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- a) En primer lugar, la Unidad de Segunda Especialidad de la FCEDUC - UNA - PUNO autorizó con oficio N°0053 – 2023 – CI/SE-FCEDUC–UNAP la ejecución del proyecto de investigación.
- b) Por consiguiente, se pidió la autorización respectiva al director de la IES “Simón Bolívar” de Chatuma para la ejecución del instrumento de investigación.
- c) Posteriormente, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos (encuestas) direccionado a las dos variables de investigación: Liderazgo directivo y clima organizacional.



- d)** Luego, se recabó la información requerida; continuando con el procesamiento de la información en el paquete estadístico SPSS versión 25.
- e)** Posteriormente, se presentó los resultados de la investigación mediante las tablas y gráficos respectivamente.
- f)** Se desarrolló las conclusiones y sugerencias.
- g)** Finalmente, se elaboró el informe de investigación.

3.7. VARIABLES

Tabla 10

Sistema de variables de estudio

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
1. LIDERAZGO DIRECTIVO	1.1. Visionario	Planificación del futuro.	1 al 4
		Visión realista del futuro.	
	1.2. Motivador	Induce expectativas de realización.	5 al 8
		Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional.	
	1.3. Comunicativo	Entabla comunicación directa y frecuente.	9 al 12
		Entabla una comunicación abierta, flexible y empática.	
	1.4. Solución de problemas	Plantea alternativas de solución a los problemas.	13 al 16
		Participa e induce a las reuniones democráticas.	
	1.5. Trabajo en equipo	Propicia la interacción en forma directa.	17 al 20
		Fomenta la integración total.	
2.1. Liderazgo	Inspira y manifiesta liderazgo directivo en el personal docente y demás actores educativos en la institución educativa.	1 al 5	
	Planifica, dirige, organiza y controla de modo acertado a la institución.		
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	2.2. Involucramiento laboral	Compromiso institucional.	6 al 10
		Identidad institucional.	
2.3. Relaciones interpersonales	Interactúa en el marco de la democracia y demuestra tolerancia frente a la adversidad.	11 al 15	
	Evidencia una adecuada relación interpersonal en la comunidad educativa.		
2.4. Condiciones laborales	Cooperación laboral.	16 al 20	
	Trabajo en equipo.		
2.5. Autorrealización	Valoración, reconocimiento y desarrollo del desempeño	21 al 25	
	Innovación profesional.		

Fuente: Elaboración del testista



3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

a) Técnica de procesamiento de datos

Los datos se procesaron utilizando el software Excel 2019 y el programa estadístico SPSS versión 25.0; el cual fue indispensable para procesar y analizar los datos recolectados de la IES “Simón Bolívar” de Chatuma, distrito de Pomata.

b) Estadística descriptiva

En este estudio se usó estadística descriptiva en cada variable. Después se aplicó la correlación en base a la Prueba de la Chi - cuadrada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Con el propósito de alcanzar el objetivo de la investigación: Determinar el grado de relación positiva que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. En una primera presentación se da a conocer los resultados referidos a nuestro objetivo general de la investigación.

Por consiguiente, se reflejan los resultados en relación a los objetivos específicos de la investigación “Liderazgo directivo” en base a cada una de las dimensiones de la variable “Clima organizacional: Liderazgo, involucramiento laboral, relaciones interpersonales, condiciones laborales y autorrealización.

4.1.1. Reporte de la variable liderazgo directivo con relación al clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 11

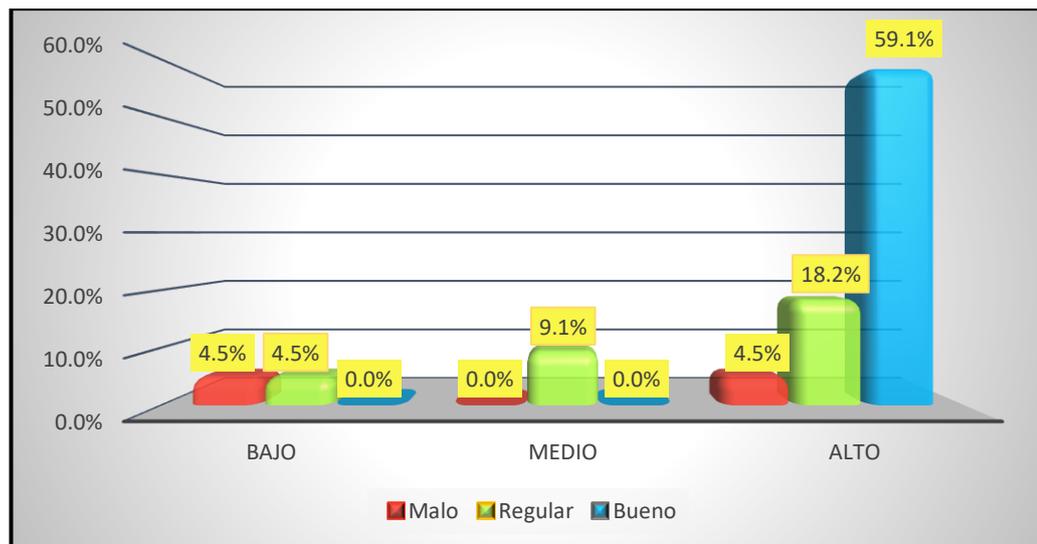
Resultados de Clima Organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022

CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO DIRECTIVO						SUB TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Malo	1	4.5%	0	0.0%	1	4.5%	2	9.1%
Regular	1	4.5%	2	9.1%	4	18.2%	7	31.8%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	13	59.1%	13	59.1%
SUB TOTAL	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada 0.031

Figura 2

Liderazgo directivo con relación al clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022



INTERPRETACIÓN:

Según, la tabla N° 8 en la población estudiada la gran mayoría señala que hay un clima organizacional bueno (**59.1 %**), asimismo, un liderazgo directivo alto (**81.8%**) en la IES “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Es decir, existe una relación significativa entre las variables “Liderazgo directivo y clima organizacional” en base a la prueba Chi cuadrada (**p = 0.031**).

Por otro lado, en la figura N° 2 se observa que el p-valor de la prueba chi-cuadrada está representado por $0.031 = 3.1\%$, con una probabilidad de error del 3.1%. Como también, se evidencia un grado de dependencia Tau-b de Kendall de 55.1%. En otras palabras, se evidencia la relación positiva entre el liderazgo directivo y el

clima organizacional en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022”.

4.1.2. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Liderazgo” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 12

Resultados de la Dimensión “Liderazgo” del clima organizacional según

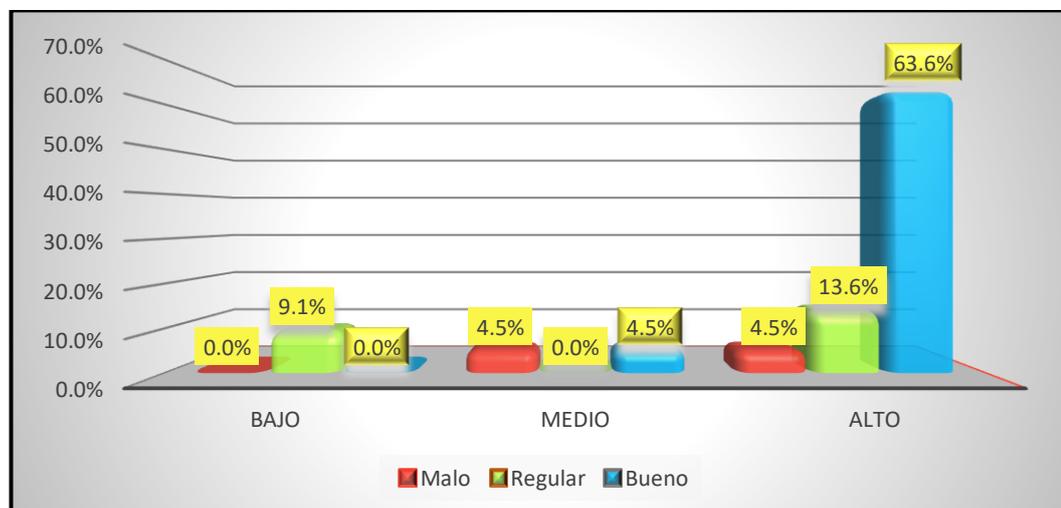
Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022

DIMENSIÓN “LIDERAZGO”	LIDERAZGO DIRECTIVO						SUB TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Malo	0	0.0%	1	4.5%	1	4.5%	2	9.1%
Regular	2	9.1%	0	0.0%	3	13.6%	5	22.7%
Bueno	0	0.0%	1	4.5%	14	63.6%	15	68.2%
SUB TOTAL	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada 0.019

Figura 3

Dimensión “Liderazgo” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022



INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 9, se refleja que en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022 existe un **63.6%** de “Liderazgo” del clima organizacional (**bueno**) y un Liderazgo directivo **81.8%** (**alto**).

Es decir, el p-valor de la prueba Chi-cuadrada es de ($p = 0.019$) < 0.05 con una probabilidad de error del 1.9%. Lo cual nos da a entender que, la variable “Liderazgo Directivo” posee una relación significativa con la dimensión “Liderazgo” en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022, con un grado de dependencia de 41.7%.

4.1.3. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Autorrealización” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 13

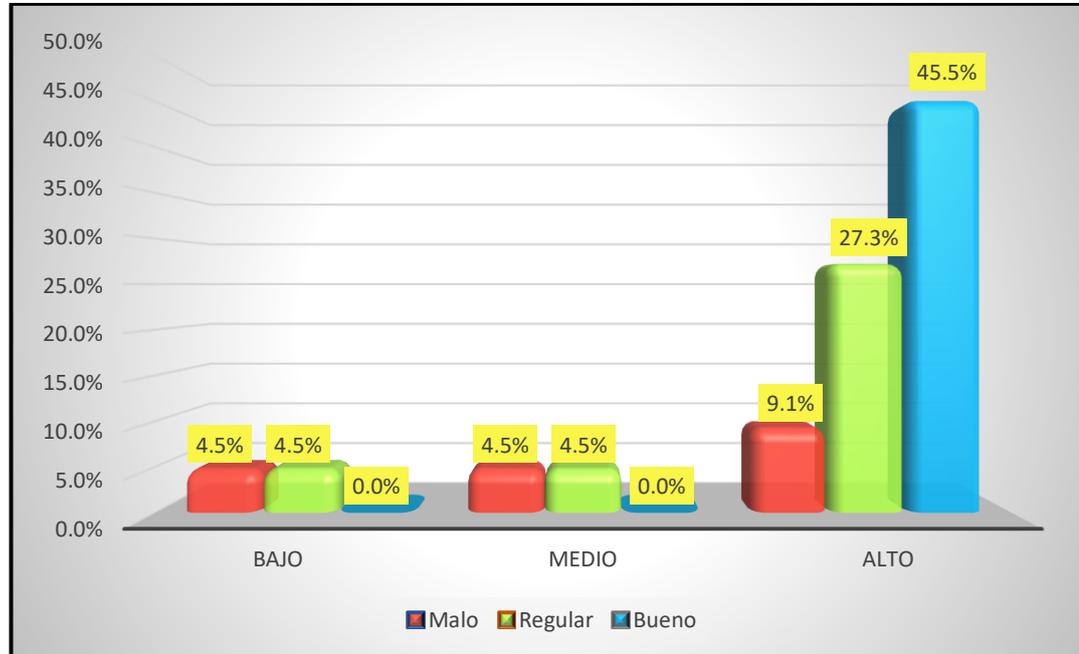
Resultados de la dimensión “Autorrealización” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022

DIMENSIÓN “AUTOREA- LIZACIÓN”	LIDERAZGO DIRECTIVO						SUB TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	4.5%	1	4.5%	2	9.1%	4	18.2%
Regular	1	4.5%	1	4.5%	6	27.3%	8	36.4%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	10	45.5%	10	45.5%
SUB TOTAL	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada 0.268

Figura 4

Dimensión “Autorrealización” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022



INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 10, se observa que en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022, se refleja que menos de la mitad de la población **45.5%** indicó (**bueno**) en la dimensión “Autorrealización” y señalaron un nivel alto de liderazgo directivo. Siendo el p-valor de la prueba chi-cuadrada (**p = 0.268**) > 0.05 con una probabilidad de error de 26.8%.

En otras palabras, se puede interpretar que no existe un nivel de significancia entre la variable “Liderazgo Directivo” con la dimensión “Autorrealización” en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022.

4.1.4. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Involucramiento laboral” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 14

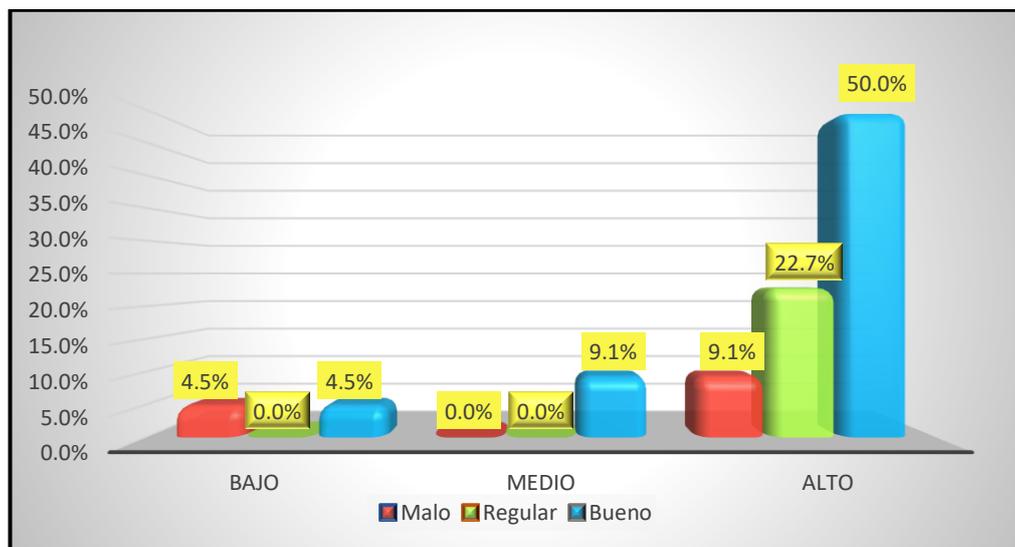
Resultados de la dimensión “Involucramiento Laboral” del clima organizacional según el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022

DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO	LIDERAZGO DIRECTIVO						SUB TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Malo	1	4.5%	0	0.0%	2	9.1%	3	13.6%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	5	22.7%	5	22.7%
Bueno	1	4.5%	2	9.1%	11	50.0%	14	63.6%
SUB TOTAL	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada 0.42

Figura 5

Dimensión “Involucramiento laboral” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022



INTERPRETACIÓN:

En base, a lo observado en la tabla N° 11 se puede interpretar que, en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma– 2022, se evidencia que la mitad de la población **50.0%** señaló un nivel **bueno** con respecto a la dimensión “Involucramiento laboral” e indican que presencian un nivel alto con respecto a la variable “Liderazgo directivo”. Siendo el p-valor de la prueba chi-cuadrada (**p = 0.42**) > 0.05 , con una probabilidad de error de 42%.

Por ende, en la tabla mencionada se muestra que no hay una relación significativa entre la variable "Liderazgo Directivo" y la dimensión "Involucramiento laboral" en la Institución Educativa Secundaria "Simón Bolívar" de Chatuma en 2022.

4.1.5. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Relaciones interpersonales” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 15

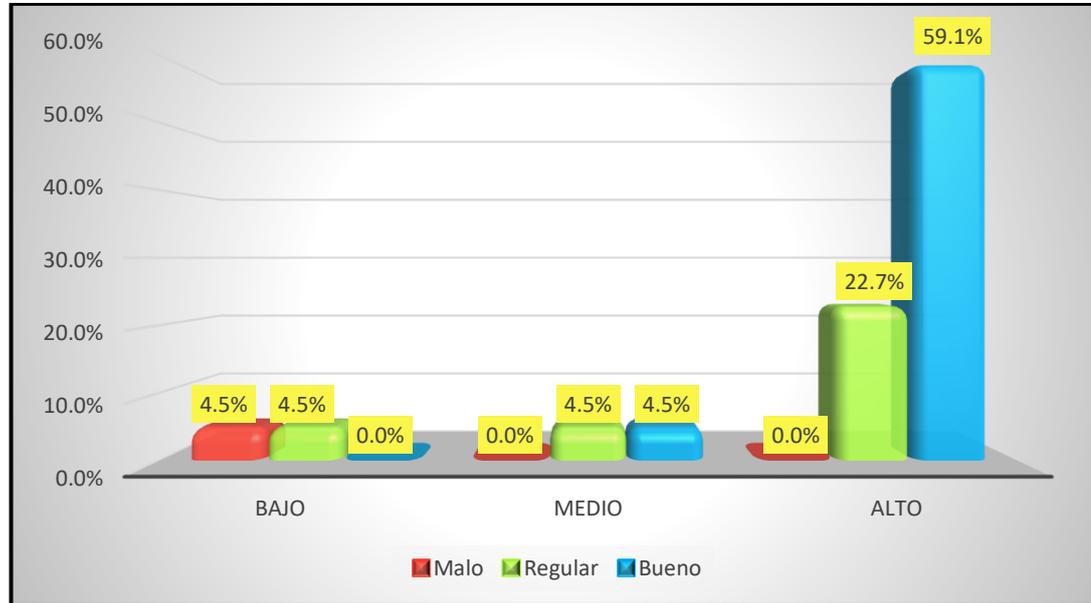
Resultados de la dimensión “Relaciones Interpersonales” del clima organizacional según el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” – Chatuma – 2022

RELACIONES INTERPERSONALES	LIDERAZGO DIRECTIVO						SUB TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	4.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.5%
Regular	1	4.5%	1	4.5%	5	22.7%	7	31.8%
Bueno	0	0.0%	1	4.5%	13	59.1%	14	63.6%
SUB TOTAL	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada **0.017**

Figura 6

Dimensión “Relaciones interpersonales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022



INTERPRETACIÓN:

En la Institución Educativa “Simón Bolívar” – Chatuma se refleja que más de la mitad de la población (**59.1%**) señaló que existe un “Relaciones interpersonales” bueno y un “Liderazgo directivo” alto, siendo el p-valor de la prueba chi-cuadrada (**0.017**) <0.05 , entonces con una probabilidad de error de 1.7%. En otras palabras, el "Liderazgo directivo" está significativamente relacionado con la dimensión "Relaciones interpersonales" en la Institución Educativa Secundaria "Simón Bolívar" de Chatuma - 2022, con un grado de dependencia del 44.2%.

4.1.6. Reporte de la variable liderazgo directivo y su relación con la dimensión “Condiciones laborales” en la Institución Educativa “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022

Tabla 16

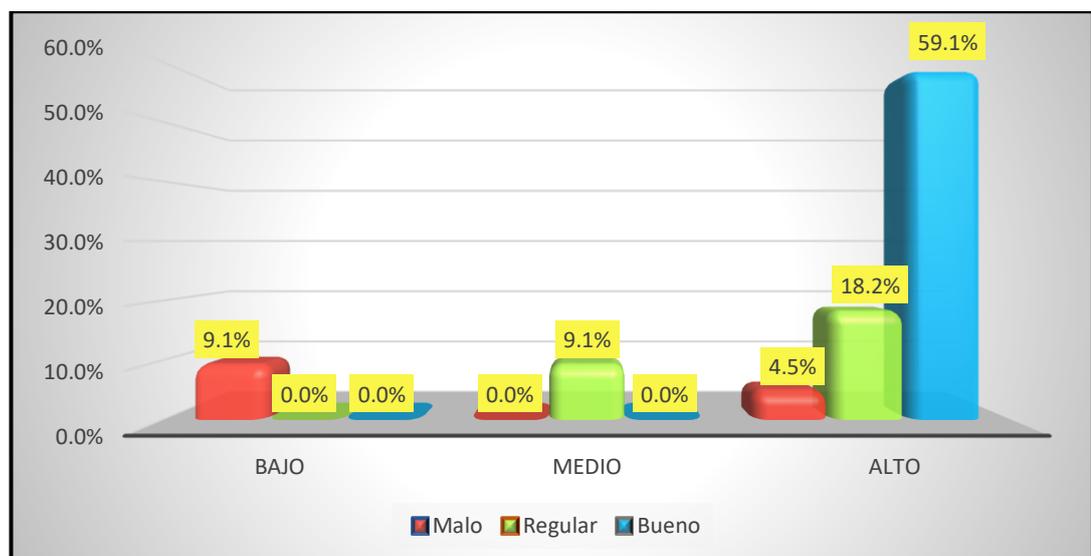
Resultados de la dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma - 2022

CONDICIONES LABORALES	LIDERAZGO DIRECTIVO							
	Bajo		Medio		Alto		Sub total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	2	9.1%	0	0.0%	1	4.5%	3	13.6%
Regular	0	0.0%	2	9.1%	4	18.2%	6	27.3%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	13	59.1%	13	59.1%
Sub total	2	9.1%	2	9.1%	18	81.8%	22	100.0%

P valor de la prueba Chi cuadrada 0.001

Figura 7

Dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional según Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Simón Bolívar” - Chatuma – 2022





INTERPRETACIÓN:

En la IES “Simón Bolívar” de Chatuma se refleja que la gran mayoría de la población **59.1%** señaló que presencian “Condiciones laborales” en un nivel **bueno** y un liderazgo directivo alto, siendo el p-valor de la prueba chi-cuadrada **0.01<0.05**, entonces con una probabilidad de error de 1%.

Dicho de otra manera, la dimensión “Condiciones Laborales” según, la variable “Liderazgo Directivo” tiene relación significativa en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022, con un grado de dependencia de 61.2%.

4.2. DISCUSIÓN

La conexión entre el liderazgo directivo y el clima organizacional es indispensable para comprender de qué manera las acciones y comportamientos de los líderes afectan el entorno laboral y, en última instancia, el rendimiento de la organización.

Los resultados de la presente investigación concuerdan relativamente con la investigación de Morales (2016) quien concluyó que el estilo de liderazgo ejercido en cada centro educativo influye de manera positiva en el clima organizacional evidenciando así una relación significativa en las dos organizaciones educativas que estudió pertenecientes a la región Metropolitana.

Asimismo, otro trabajo de investigación que se asemeja al presente trabajo es el de González et al. (2014), quien señala que en su trabajo de investigación existe una fuerte relación entre el liderazgo y el resto de los componentes del clima organizacional en la empresa Catering Gourmet de Durango, México en el 2012.



Además, consideramos indispensable la investigación de Chata (2018), quien también coincide con los resultados de nuestra investigación señalando existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

Soncco (2023) también indica en su tesis que el clima organizacional se relaciona de manera positiva moderada con el desempeño docente ($r = 0,523$). Siendo otra investigación que favorece a la nuestra.

También, Mamani (2019) realizó una investigación en la que se observan resultados favorables relacionados clima organizacional y el Marco del Buen Desempeño evidenciando una correlación positiva media ($r = 0,585$) del Directivo en las instituciones educativas de la UGEL El Collao 2017.

Por otro lado, Contreras & Jiménez (2016) realizó una investigación en donde los resultados no coinciden con la presente investigación ya que presentan ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca, Bogotá – Colombia, los cuales deben ser mejorados e intervenidos de manera prioritaria.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se observa que existe un grado de relación positivo significativo entre las variables “Liderazgo directivo y clima organizacional” en base a la prueba Chi cuadrada ($p = 0.031$) en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Por lo tanto, se comprende que al presenciar un buen nivel de liderazgo directivo se puede lograr un óptimo clima organizacional.

SEGUNDA: Existe una relación positiva entre la dimensión “Liderazgo” del clima organizacional con el “Liderazgo Directivo” en donde el p-valor de la prueba Chi-cuadrada es de ($p = 0.019$) < 0.05 en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Es decir, mientras el “Liderazgo Directivo” sea efectivo se logrará habilidades de liderazgo en todos los integrantes de dicha institución.

TERCERA: Se evidencia que no existe una relación significativa entre la dimensión “Autorrealización” del clima organizacional con el “Liderazgo Directivo” en donde el p-valor de la prueba Chi-cuadrada es de ($p = 0.268$) > 0.05 en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Dicho de otra manera, se comprende que por más que exista un buen “Liderazgo Directivo” no se evidencia un nivel alto de la dimensión “Autorrealización”, el cual implica la valoración, reconocimiento y desarrollo del desempeño docente.

CUARTA: No existe una relación significativa entre la dimensión “Involucramiento laboral” del clima organizacional con el “Liderazgo Directivo” en donde el p-



valor de la prueba Chi-cuadrada es de ($p = 0.42$) > 0.05 en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Es decir, que se evidencia un adecuado “Liderazgo Directivo” sin embargo, no influye en el “Involucramiento laboral” de los demás docentes.

QUINTA: Existe una relación positiva entre la dimensión “Relaciones interpersonales” del clima organizacional con el “Liderazgo Directivo” en donde el p-valor de la prueba Chi-cuadrada es de (0.017) < 0.05 en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. En otras palabras, un adecuado “Liderazgo Directivo” influye en gran manera en la dimensión “Relaciones interpersonales” lo cual implica la interacción en el marco de la democracia y la tolerancia frente a la adversidad.

SEXTA: Se evidencia que existe una relación significativa entre la dimensión “Condiciones laborales” del clima organizacional con el “Liderazgo Directivo” en donde el p-valor de la prueba Chi-cuadrada es de ($p = 0.01$) > 0.05 en la Institución Educativa Secundaria “Simón Bolívar” de Chatuma – 2022. Por ende, se comprende que un buen “Liderazgo Directivo” influye en gran manera en las condiciones laborales de dicha institución evidenciando un adecuado trabajo cooperativo y en equipo.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Dirigido a las universidades e institutos públicos y privados los cuales deben promover el desarrollo de cursos o talleres en donde se ponga énfasis a un óptimo liderazgo directivo y la influencia que posee con un adecuado clima organizacional en las distintas entidades. Teniendo conocimiento que, un excelente liderazgo directivo no se trata solo de poder y autoridad, sino de influir de manera positiva en las personas y en la organización por el bien común de todos.

SEGUNDA: Direccionado a la Unidad de Gestión Educativa Local Puno (UGEL Puno), entidad que debe sensibilizar a los directores y la plana jerárquica de las distintas instituciones para que no cometan algunas acciones negativas que perjudiquen el clima organizacional de una determinada institución. Sabiendo que, si se presencia un líder directivo óptimo se creará un entorno en donde las personas pueden crecer, prosperar y alcanzar su máximo potencial.

TERCERA: Dirigido a los directores de las distintas Instituciones Educativas con el objetivo de que cumplan de manera óptima sus obligaciones como líderes directivos en donde deben desempeñar adecuadamente sus funciones de dirección, toma de decisiones y supervisión. Asimismo, deben caracterizarse por ser un agente visionario, motivador, comunicativo y que solucionen los problemas que se enfrenten en dichas entidades con el objetivo de lograr un pertinente clima organizacional.

CUARTA: Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa la organización de talleres, capacitaciones o charlas que se direccionen a la sensibilización de



todos los trabajadores fomentando un clima organizacional adecuado basándose en un pertinente liderazgo directivo, así como se ha evidenciado en la investigación. Dado que un clima organizacional es indispensable en cualquier institución o entidad que está condicionada a las actitudes y comportamiento de los integrantes de dicha institución para que todos se sientan en confianza, exista mucha motivación y se evidencie un alto nivel de productividad educativa demostrando su desarrollo personal y profesional.

QUINTA: Se recomienda también, que se debe reforzar con mayor énfasis algunas de las dimensiones del clima organizacional, haciendo referencia al “involucramiento laboral” y a la “autorrealización” en donde el director de la institución debe planificar, dirigir, organizar y controlar de manera acertada a la institución.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, D. J. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 “Nuestra señora del Carmen”, Cachipampa La Libertad-2019 [Universidad César Vallejo]. In *Tesis de Maestría*. <https://doi.org/10.1007/s11273-020-09706-3><http://dx.doi.org/10.1016/j.jweia.2017.09.008><https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.117919><https://doi.org/10.1016/j.coldregions.2020.103116><http://dx.doi.org/10.1016/j.jweia.2010.12.004><http://dx.doi.org/10.1016/j.jweia.2010.12.004>
- Asqui, M. L. (2019). Desarrollo de las habilidades lingüísticas y el grado de correlación con la comprensión de lectura en la I.E.S. Politécnico Huáscar de Puno [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Atalaya, O. F. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5314/1/Atalaya_jo.pdf
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bernal, A. (2002). El concepto de «Autorrealización» como identidad personal. In *Revista de Ciencias de la Educación* (Issue 16, pp. 10–22). <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/10100/8902>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (P. H. Pearson (ed.); Tercera ed).
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que



- promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253–275.
- Borda, L. J. (2018). Relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional de las Instituciones Educativas de San Vicente de Cañete-2014. In *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional de Educación - Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Carrisales, M. (2018). Liderazgo para la resolución de conflictos. In *Eclass*.
[https://www.fundescochile.org/pdf/Liderazgo para la resolución de conflictos.pdf](https://www.fundescochile.org/pdf/Liderazgo%20para%20la%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos.pdf)
- Charaja, Francisco. (2018). *El MAPIC en la metodología de la investigación* (I. Ed. (ed.)).
- Chata, R. (2018). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de Gestión Pública del distrito de Coata - Puno. In *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Chávez, C. (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel Secundario-Cajamarca, 2012* [Universidad Nacional de Cajamarca].
[http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1258/TESIS RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN .pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1258/TESIS_RELACION_ENTRE_LIDERAZGO_DIRECTIVO_Y_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_LOS_DOCENTE_DE_LA_INSTITUCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávez, M. (2013). La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana. In *Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 27–37.
- Contreras, D. M., & Jiménez, L. F. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio



- de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. In *Universidad del Rosario*. Universidad del Rosario.
- Cortés, N. M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis. Nachon”. Xalapa, Ver., 2009 [Universidad Veracruzana]. In *Universidad Veracruzana - Instituto de Salud Pública*.
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>
- Cota, J. A. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de Registro Escolar en una Institución de Educación Superior. *Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, 1*, 49–62.
- Cristina, T., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Profesorado, 15*(3), 329–344.
- Cuya, E. A., & Hiyane, Y. P. (2019). *Involucramiento organizacional y satisfacción laboral en una institución estatal, Lima 2019*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa, 1*(1), 265–278.
<https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/tabularasa/article/view/1694>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, 42*, 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: caso catering Gourmet de Durango, Mexico. *Revista Internacional Administración y Finanzas, 7*(2), 45–62.
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014a). *Metodología de la Investigación* (M.



- Rocha (ed.); 6th ed.). Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014b). *Metodología de la Investigación* (McGraw-Hil).
- Leal, F., Albornoz, M., & Rojas, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: El que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagogicos*, 42(2), 193–205. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- León, A. N. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
file:///C:/Users/NOEMI/Downloads/S0123592314001624_S300_es.pdf
- López, M. B., Arán, V., & Richaud, M. C. (2014). Empatía : desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37–51. <https://www.redalyc.org/pdf/799/79929780004.pdf>
- Mamani, C. A. (2019). Clima organizacional y desempeño directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local El Collao 2017. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Martínez, I. (2010). Liderazgo : Características de un Líder. *Red Univeritaria Vitual Internacional*, 1–7.
- Maya, E., Aldana, J. J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 114–129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- MINEDU. (2018). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Corporación Gráfica Navarrete Carretera. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>



MINEDU. (2020). *Marco de buen desempeño del directivo* (M. T. Galindo & C. Botto (eds.)). Ministerio de Educación.
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Morales, E. A. (2016). Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región Metropolitana [Pontificia Universidad Católica de Chile]. In *Tesis de Maestría*.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.carbpol.2016.12.050><http://dx.doi.org/10.1016/j.indc>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.carbpol.2016.04.064><http://dx.doi.org/10.1016/j.carbpol.2016.05.028><http://xlink.rsc.org/?DOI=C6NR09494E><http://dx.doi.org/10.1016/j.carbpol.2014.12.064><http://dx.doi.org/10.1016/j.carbpol.2014.12.064>

Moreno, P. J. (2013). *Estudio de clima organizacional en empresa de subcontratación de procesos de negocios* [Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/4229/1/1080253763.pdf>

OEI. (2019). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica* (M. Vega (ed.); Creapress). Creapress.

Orozco, J. C., Olaya, A., & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161–181. <https://doi.org/10.35362/rie510637>

Ortiz, R. del C. (2018). Clima Organizacional y su relación con el estilo de Liderazgo Directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamin Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio del Recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del Año 2016 [Universidad Nacional Autónoma de



- Nicaragua]. In *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua -Managua*.
<https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>
- Pérez, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 58, 79–85.
<http://iestpbagua.edu.pe/biblioteca/antiguo/se/6/PE/UDPROYECTOEMPRESARIAL.pdf>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252.
<https://doi.org/10.1109/igarss.2004.1370608>
- Quevedo, F. (2011). La prueba de ji-cuadrado. *Medwave*, 11(12), 1–5.
<https://doi.org/10.5867/medwave.2011.12.5266>
- Ramírez, Á. F., & Domínguez, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109, 21–30.
<https://doi.org/10.35426/iav41n109.02>
- Ramos, L., & Díaz, B. (2010). Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. *Revista Arbitrada Venezolana Del Núcleo LUZ - Costa Oriental Del Lago*, 5, 137–153.
- Rivera, O., Yangali, J. S., Rodríguez, J. L., & Ipanaqué, M. A. (2023). *Manual de procesamiento estadístico para la investigación con SPSS* (M. Ruiz (ed.); Fondo Edit).
- Rodríguez, C. L., De la Campa, L., Ladrón de Guevara, G., Haro, L., Acosta, A. M., Salcido, J., & Acevedo, A. (2019). *Liderazgo directivo para la mejora escolar* (J. F. Orozco (ed.)). Instituto Marista de Investigación y Desarrollo.
- Rodríguez, S. N. (2021). Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución



- Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019. In *Universidad Nacional De Huancavelica*. Universidad Nacional De Huancavelica.
- Sánchez, M. S. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. In *Universidad San Ignacio de Loyola*.
http://200.37.102.150/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Soncco, R. B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas Franco-Lima 2021 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, 13, 19–40.
- Sotelo, J. G., Figueroa, E. G., Arrieta, D., & Solís, R. (2015). Clima organizacional en universidades públicas. In *Investigación Educativa* (pp. 11–17).
- Vega, A. (2018). El liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa 2018. In *Tesis de Maestría*. Universidad César Vallejo.



ANEXOS



ANEXO 1. Instrumentos para medir las variables liderazgo directivo y clima organizacional

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado docente, el presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación cuya denominación es "Liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Simón Bolívar - Chatuma - 2022".

Por lo que solicito responder con la sinceridad que lo caracteriza. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Recuerde que su participación es de suma importancia.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS GENERALES

1. Marque con un aspa (X) la opción que mejor le represente o escriba si el caso lo amerita.

Título profesional: Profesor () Licenciado ()

Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

❖ Antigüedad en la Institución:

❖ Género: Masculino () Femenino ()



CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

“FORMULARIO PARA DOCENTES”

Esta sección del instrumento ha sido diseñada para recabar información sobre el liderazgo que ejerce el director de su institución educativa.

Por favor marque con una equis (x) solo una de las alternativas propuestas que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensiones	ITEMS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA IES. “SIMÓN BOLÍVAR” - CHATUMA				5	4	3	2	1
	Visionario	1	El director describe una imagen sobre cómo podría ser nuestro futuro (habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en que se hace nuestro trabajo)						
2		Es contagiosamente entusiasta y positivo sobre las posibilidades del futuro.							
3		Transmite y compromete a la comunidad educativa en esa visión de futuro.							
4		Cuenta con una planeación estratégica para alcanzar esa visión.							
Motivador	5	Contagia su visión, entusiasmo, compromiso y aspiraciones en función al logro de las metas relacionadas con la organización educativa.							
	6	Motiva al personal y acrecienta la moral y el espíritu.							
	7	Ofrece oportunidades a sus maestros para progresar profesionalmente.							
	8	El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes orientada a mejorar su desempeño.							



Comunica- tivo	9	Utiliza la comunicación para propiciar fluidez en las actividades y armonía laboral.				
	10	Sabe hablar, pero sobre todo sabe escuchar, asumiendo siempre una posición empática.				
	11	Informa oportunamente los acontecimientos que suceden en la institución.				
	12	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.				
Solución de problemas	13	Identifica con claridad los puntos clave de las situaciones problemáticas de la institución.				
	14	Sabe analizar, priorizar, sintetizar y determinar las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando el consenso.				
	15	Discute abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.				
	16	Implica al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen.				
Trabajo en equipo	17	Colabora permanentemente con la organización fomentando el trabajo en equipo entre docentes o administrativos.				
	18	Promueve la participación de los docentes en la planificación, revisión y evaluación del PEI e instrumentos de gestión.				
	19	Fomenta espacios de diálogo y discusión de manera constructiva para el aprendizaje en equipo.				
	20	Promueve la participación del profesorado en la toma de decisiones para desarrollar experiencias innovadoras.				



CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

“FORMULARIO PARA DOCENTES”

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información sobre el clima organizacional que se da en la institución educativa; es importante que usted entregue una imagen sincera de cómo percibe las cosas en su ambiente de trabajo.

Por favor marque con una cruz (x) solo una de las alternativas propuestas que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensiones	ITEMS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IES. “SIMÓN BOLÍVAR” – CHATUMA		5	4	3	2	1
Liderazgo	1	Me identifico con el modo de gestión y liderazgo del director.					
	2	Se tiene claro quién lidera y toma decisiones en la institución educativa.					
	3	El servicio educativo se ve afectado por deficiencias en la organización.					
	4	La autoridad educativa se empeña por la buena gestión institucional.					
	5	La autoridad educativa trabaja en beneficio personal, familiar y su entorno.					
Involucramiento laboral	6	Como docente, oriento mi práctica a conseguir logros en todos mis estudiantes.					
	7	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
	8	Como docente, controlo permanentemente la ejecución de mi programación.					
	9	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					



	10	Como docente, constato que todos mis estudiantes comprendan los propósitos de la sesión de aprendizaje.					
Relaciones interpersona- les	11	Las relaciones interpersonales entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					
	12	Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
	13	Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
	14	El ambiente laboral es positivo en la institución.					
	15	Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					
Condiciones laborales	16	Interactúo con mis colegas, para intercambiar experiencias, mejorando el clima democrático en la institución.					
	17	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación pedagógica y colaboro en la mejora de la calidad del servicio educativo de la institución.					
	18	Integra críticamente en mis prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
	19	En la institución, se trabaja en equipo para solucionar distintas problemáticas de la institución.					
	20	Se evidencia compañerismo entre los docentes de la institución.					
Autorreali- zación	21	Demuestro conocimientos actualizados y comprendo los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.					
	22	Elaboro la programación curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
	23	Como docente, diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
	24	Diseño la secuencia y estructura las sesiones de aprendizaje en función de los aprendizajes esperados.					
	25	Asisto en las capacitaciones programadas por la UGEL, PERUEDUCA y MINEDU.					

ANEXO 2. Operalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
1) LIDERAZGO DIRECTIVO	1. Visionario	Planificación del futuro	1, 2, 3, 4
		Visión realista del futuro	
	2. Motivador	Induce expectativas de realización	5, 6, 7, 8
		Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional	
	3. Comunicativo	Entabla comunicación directa y frecuente	9, 10, 11, 12
		Entabla una comunicación abierta, flexible y empática	
	4. Solución de problemas	Plantea alternativas de solución a los problemas	13, 14, 15, 16
		Participa e induce a las reuniones democráticas.	
	5. Trabajo en equipo	Propicia la interacción en forma directa	17, 18, 19, 20
		Fomenta la integración total	
6. Liderazgo	Inspira y manifiesta liderazgo directivo en el personal docente y demás actores educativos en la institución educativa	1 al 5	
	Planifica, dirige, organiza y controla de modo acertado a la institución		
7. Involucramiento laboral	Compromiso institucional	6 al 10	
	Identidad institucional		
8. Relaciones interpersonales	Interactúa en el marco de la democracia y demuestra tolerancia frente a la adversidad.	11 al 15	
	Evidencia una adecuada relación interpersonal en la comunidad educativa.		
9. Condiciones laborales	Cooperación laboral	16 al 20	
	Trabajo en equipo		
10. Autorrealización	Valoración, reconocimiento y desarrollo del desempeño	21 al 25	
	Innovación profesional		

ANEXO 3. Validación de instrumentos



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Nombre del experto:** M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz
- 1.2. **Actividad laboral del experto:** Lic. en Administración de Empresas - Docente universitario
- 1.3. **Institución laboral del experto:** Universidad Nacional del Altiplano - Puno
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre LIDERAZGO DIRECTIVO
- 1.5. **Autor del instrumento:** Meredith Lency Asqui Manzano

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente valoración.

Pésimo(P)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1,0 Bueno (B)= 1,5 Excelente(E)= 2,0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1,0	B 1,5	E 2,0
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar					X
2. OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido porque se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.				X	
4. ORGANIZACION: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente				X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas de instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.					X



8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: el instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte					X
informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).					
10. ORIGINALIDAD: este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.				X	
PUNTAJES PARCIALES				4.5	14
PUNTAJE TOTAL					

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marca con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISION
El instrumento debe ser reformulado totalmente	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable	16-18	18.5
El instrumento es excelente para medir la variable	19-20	

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....

.....

.....

.....

Puno, 29 de setiembre de 2022



UNA
PUNO

Firmado digitalmente por ORTEGA CRUZ
Geovanna Sarela FAU 20145496170 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 03.10.2022 06:54:50 -05:00

Firma y posfirma del experto



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto: M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz

1.2. Actividad laboral del experto: Lic. en Administración de Empresas - Docente universitario

1.3. Institución laboral del experto: Universidad Nacional del Altiplano - Puno

1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario sobre CLIMA ORGANIZACIONAL

1.5. Autor del instrumento: Meredith Lency Asqui Manzano

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente valoración.

Pésimo(P)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1,0 Bueno (B)= 1,5 Excelente(E)= 2,0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1,0	B 1,5	E 2,0
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar					X
2. OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.				X	
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido porque se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.				X	
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.				X	



8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: el instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).					X
10. ORIGINALIDAD: este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.				X	
PUNTAJES PARCIALES					
					6
PUNTAJE TOTAL					12
					18

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marca con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCION	PUNTAJE	DECISION
El instrumento debe ser reformulado totalmente	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable	16-18	18
El instrumento es excelente para medir la variable	19-20	

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....



Firmado digitalmente por ORTEGA CRUZ
 Geovanna Sarela FAU 20145496170 soft
 Motivo: Soy el autor del documento
 Fecha: 03.10.2022 06:55:07 -05:00

Firma y posfirma del experto



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : Darwin Ricardo Huanca Palomino
 1.2. Actividad laboral del experto : Lic. en Administración
 1.3. Institución laboral del experto : Municipalidad Provincial de Puno
 1.4. Nombre del instrumento : Cuestionario sobre liderazgo directivo
 1.5. Autor del instrumento : Meredith Lency Asqui Manzano

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente valoración.

Pésimo(P)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1,0 Bueno (B)= 1,5 Excelente(E)= 2,0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1,0	B 1,5	E 2,0
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar					X
2. OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido porque se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.			X		
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondete					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.			X		



8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.				X
9. ESTRUCTURA FORMAL: el instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).				X
10. ORIGINALIDAD: este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.		X		
PUNTAJES PARCIALES				
		2		16
PUNTAJE TOTAL				
				18

VII. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marca con un aspa la alternativa correspondiente)

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable	16-18	X
El instrumento es excelente para medir la variable	19-20	

VIII. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....

.....

.....

.....

Puno, 29 de setiembre de 2022



 Darwin R. Benerca Varomino
NOTIFICADOR - SAT
CAP. 36536

Firma y posfirma del experto



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES

- 5.1. Nombre del experto : Darwin Ricardo Huanca Palomino
 5.2. Actividad laboral del experto : Lic. en Administración
 5.3. Institución laboral del experto : Municipalidad Provincial de Puno
 5.4. Nombre del instrumento : Cuestionario sobre clima organizacional
 5.5. Autor del instrumento : Meredith Lency Asqui Manzano

VI. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente valoración.

Pésimo(P)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1,0 Bueno (B)= 1,5 Excelente(E)= 2,0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1,0	B 1,5	E 2,0
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar					X
2. OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad.					X
3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido porque se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento.			X		



8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: el instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde).					X
10. ORIGINALIDAD: este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente.			X		
PUNTAJES PARCIALES					
					3
PUNTAJE TOTAL					14
					17

III. **DECISIÓN DEL EXPERTO** (Marca con un aspa la alternativa correspondiente)

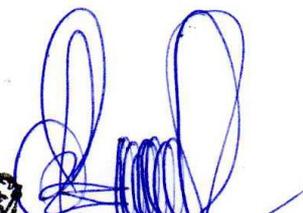
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado totalmente	01-10	
El instrumento requiere de algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado para medir la variable	16-18	X
El instrumento es excelente para medir la variable	19-20	

IV. **RECOMENDACIONES DEL EXPERTO** (Si corresponde)

.....

.....

.....



 Darwin R. Huanea Palomino
 NOTIFICADOR - SAT
 CAP. 36536

Puno, 29 de setiembre de 2022

Firma y posfirma del experto



ANEXO 4. Declaración Jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo MEREDITH LENCY ASQUI MANZANO,
identificado con DNI 70925874 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

" LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA

ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

" SIMÓN BOLÍVAR" - CHATUMA - 2022 "

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 04 de julio del 2024


FIRMA (obligatoria)



Huella



ANEXO 5. Autorización para el depósito de tesis en el repositorio institucional



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo MEREDITH LENCY ASQUI MANZANO,
identificado con DNI 70925874 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“ LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SIMÓN BOLÍVAR” - CHATUMA - 2022 ”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

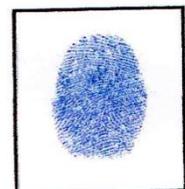
Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 04 de julio del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella