



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ  
ANTONIO ENCINAS, 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

JULIACA – PERÚ  
2024



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA  
RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ  
ANTONIO ENCINAS, 2024**


TESIS PRESENTADA POR:  
**TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS**  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

APROBADA POR:

PRESIDENTE DEL JURADO :

  
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO :

  
Dr. ARNALDO YANA TORRES

SEGUNDO MIEMBRO :

  
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

ASESOR DE TESIS :

  
Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0083-2025-USA-EPG-UANCV/J

Juliaca, 04 de abril de 2025

### VISTOS:

El expediente N° 003236, presentado por el (a) Bachiller **TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS**, con número de DNI. **40071974**, asignado (a) con código de matrícula **1710100137**, del **MAESTRO EN EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**. Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

### CONSIDERANDO:

Que, con exp. 003236 el (a) Bachiller **TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS**, quien solicita corrección de la palabra **MAESTRO EDCACIÓN** en el título del proyecto de investigación titulada: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024 para optar el GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, con registro N° 07118 de fecha 11 de junio del 2024, el comité de investigación aprueba, que cumple con los lineamientos y contenidos establecidos en reglamento de grados de investigación conducentes Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. – RECTIFICAR LA RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0552-2024-D-EPG-UANCV/J** de fecha 17 de diciembre del 2024, únicamente en lo que corresponde corregir la palabra **Dice: MAESTRO EDCACIÓN** Debe decir **MAESTRO EN EDUCACIÓN** en el título del proyecto **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024 para optar el GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

**ARTÍCULO SEGUNDO. – CONSERVAR** a los miembros del jurado y asesor que aprobaron el proyecto de tesis titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024 para optar el GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, presentado por el (la) Bachiller **TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS**.

- |                 |   |                                     |
|-----------------|---|-------------------------------------|
| Presidente      | : | Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI |
| Primer Miembro  | : | Dr. ARNALDO YANA TORRES             |
| Segundo Miembro | : | Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA           |
| Asesor          | : | Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS     |

**ARTÍCULO TERCERO. – AUTORIZAR** el desarrollo de la tesis, de acuerdo al reglamento de investigación conducente al grado académico de **MAESTRO** de la escuela de posgrado de la UANCV.

**ARTICULO CUARTO. -Elévese** la presente Resolución al Rectorado, Vicerectorado Académico, Vicerectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO  
*[Signature]*  
Dr. Juan Benites Noriega  
DIRECTOR (e)

G. /Ongp. 011/  
Artículo 322/  
Institución 001/  
JBA/2025



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO

## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 552-2024-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 17 de diciembre del 2024

**VISTOS:**

El expediente N° 2024-014705 presentado por el (a) Bachiller, TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, quien solicita nominación de jurados y Fecha y hora de sustentación de tesis, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bachiller. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, con número de DNI. 40071974 y con número de matrícula 1710100137, ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la tesis titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024**, para optar el GRADO de MAESTRO EDUCACIÓN Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN;**

Que, mediante Resolución N° 1186-2024-USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N° 1644-2024-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA Y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32;**

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN.**

**Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado** mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 00043 de fecha 17 de diciembre del 2024 se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;*

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe final de la Investigación (BORRADOR DE TESIS), del (la) Bach: TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, para optar el GRADO de MAESTRO EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- Presidente : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- Primer miembro : Dr. ARNALDO YANA TORRES
- Segundo miembro : Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
- Asesor : Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

**ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- Fecha : Viernes 20 de diciembre del 2024
- Hora : 08:00 a.m.
- Lugar : Aula N° 309 EPG-UANCV-JULIACA

**ARTÍCULO CUARTO. - el Director de la Escuela de Posgrado** queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



*[Handwritten Signature]*  
Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (a)



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01644-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 15 de octubre de 2024

**VISTOS:**

El Expediente N° 2024-011176 de fecha 06 de Setiembre de 2024, el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, con DNI N° 40071974, código de matrícula N° 1710100137, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 00654-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 09 de octubre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**CONSIDERANDO:**

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N°2024-011176 el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00654-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**SE RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)** para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024** presentado por el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR**, como **ASESOR** al (a) **Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Venegas Condori Carr  
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:  
DIRECCIÓN EPG. INTERESADO:  
ARFV 11/10/2024



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01186-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 21 de agosto de 2024

**VISTOS:**

El Expediente N° 2024-07118 de fecha 11 de junio de 2024, el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, con DNI N° 40071974, código de matrícula N° 1710100137, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 00295-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 15 de agosto de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**CONSIDERANDO:**

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-07118 el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00295-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**SE RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024** presentado por el (la) Bach. TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al (a) **Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
Escuela de Posgrado  
DIRECCIÓN  
JULIACA  
Dr. Leopoldo Villacreses Córdova  
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:  
DIRECCIÓN EPG, INTERESADO.  
ARCH. LVI/CO/ram



## RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	7%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	repositoriotec.tec.ac.cr Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ups.edu.pe Fuente de Internet	<1%



### Metadatos Complementarios

Título de la tesis	
RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40071974
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0002-2289-5346">https://orcid.org/0009-0002-2289-5346</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01233951
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9639-3926">https://orcid.org/0000-0001-9639-3926</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	ARNALDO YANA TORRES
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41417646
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Tipo de documento	DNI



Número de documento de identidad	29309750
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	<b>Gestión de la Educación – P32</b>
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú          Departamento: Puno          Provincia: San Román          Distrito: Juliaca          Latitud: S 15° 29' 27"          Longitud: O 70° 07' 37"</p>  <p><a href="https://maps.app.goo.gl/bshO7VPwLbKRmPPW7">https://maps.app.goo.gl/bshO7VPwLbKRmPPW7</a></p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Agosto 2024 – Diciembre 2024
URL de disciplinas OCDE - Librería	<p><b>Ciencias Sociales</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</a></p> <p><b>Ciencias de la Educación</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Segundo Ortiz Cansaya  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS, identificado con DNI  
Nro. 40071974, en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico  
denominada:  
RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024

Asesorado por: Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

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.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 15 de abril del 2025

  
Firma del Asesor  
(obligatoria)

  
Firma del Estudiante  
(obligatoria)



Huella



## DEDICATORIA

*Al Todo Poderoso, de quien todo procede.*

*A mi esposo Roger, y a mis hijas Danae Gabriela y Fernanda Pilar, por los incontables ratos que los he privado de mi compañía y atención, en aras de alcanzar esta meta.*

*A mis sobrinos:*

*Carlos Diego, Sandro Miguel, María Iwanka y María Jesús (en representación de las nuevas generaciones), para que valoren la importancia de superarse cada día, pues los tiempos tienden a ser más difíciles y más competitivos.*

*A mis padres, por haberme dado la vida, y lo necesario para poderme valer por mí mismo.*



## AGRADECIMIENTO

*Deseo dejar mi agradecimiento al Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS quien, como tutor de esta investigación, inculcó con sus conocimientos en la profundización de los temas para el estudio en la investigación educativa.*

*A las altas autoridades de la UGEL San Román y la Universidad andina "Néstor Cáceres Velásquez", por el apoyo y la confianza que depositaron en mí al darme facilidades para la elaboración de la presente investigación. A las diferentes personas (familiares, compañeros de trabajo y amigos en general) quienes con su pregunta ¿cómo va el trabajo?, siempre me dieron el impulso y me comprometieron para seguir adelante hasta alcanzar esta meta.*

*Quiero hacer especial mención a mis estudiantes de la Escuela Pública de Educación Primaria "Los Libertadores" de Villa Hermosa Juliaca, quienes soportaron las experiencias vividas en la educación, a la Dirección y docentes del mismo centro educativo fue posible contactar a algunas de las instituciones educativas participantes en esta investigación.*

*A los funcionarios de la UGEL San Román por constantes intercambios de experiencias dentro de la comunidad, instituciones educativas que colaboraron respondiendo la encuesta, pues sus apreciaciones contribuyeron al mejoramiento de la propuesta que aquí se presenta. A mis colegas y diferentes estudiantes con los que tuve oportunidad de comentar y discutir algunos tópicos de esta investigación, aunque tal vez no se hayan percatado de ello, sus observaciones me ayudaron a moldear mejor este trabajo.*

*A todos mis más sinceros agradecimientos por el apoyo y la fortaleza que siempre me supieron dar.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ABREVIATURAS.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática.....	14
1.2. Formulación del planteamiento del problema.....	15
1.2.1. Pregunta general.....	15
1.2.2. Preguntas específicas.....	15
1.3. Justificación de la investigación .....	16
1.3.1. Justificación teórica .....	16
1.3.2. Justificación práctica .....	16
1.3.3. Justificación metodológica.....	16
1.4. Objetivos .....	17
1.4.1. Objetivo general .....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. Importancia y alcance de la investigación.....	17
1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación .....	18
1.7. Hipótesis .....	18



1.7.1. Hipótesis general .....	18
1.7.2. Hipótesis específicas.....	18
1.8. Variables e indicadores .....	18
1.8.1. Conceptualización de variables.....	18
1.8.2. Operacionalización de las variables .....	19

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	20
2.1.1. A nivel internacional.....	20
2.1.2. A nivel nacional .....	22
2.1.3. A nivel regional o local .....	27
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Estilos de liderazgo del director.....	30
2.2.2. Clima organizacional .....	36
2.3. Marco conceptual .....	41

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación.....	43
3.2. Método o métodos aplicados en la investigación.....	43
3.3. Tipo de investigación .....	44
3.4. Nivel de investigación .....	44
3.5. Diseño de investigación.....	44
3.6. Población y muestra.....	45
3.6.1. Población.....	45
3.6.2. Muestra.....	45
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	46



3.7.1. Técnicas de la investigación .....	46
3.7.2. Instrumentos de la investigación .....	46
3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación .....	46
3.8.1. Validación de los instrumentos .....	46
3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos .....	47
3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis.....	47

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos.....	49
4.1.1. Interpretación de los resultados.....	49
4.2. Proceso de la prueba de hipótesis .....	66
4.3. Discusión de los resultados .....	78

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
---------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
-----------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>87</b>
-------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
---------------------	-----------



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	19
<b>Tabla 2</b> Niveles de estilos de liderazgo de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	49
<b>Tabla 3</b> Nivel de clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	52
<b>Tabla 4</b> Estilos de liderazgo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	55
<b>Tabla 5</b> Comunicación y claridad de objetivos y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	58
<b>Tabla 6</b> Empoderamiento y apoyo al desarrollo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	61
<b>Tabla 7</b> Modelado de valores - liderazgo ético y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	64
<b>Tabla 8</b> Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	68
<b>Tabla 9</b> Relación extrínseca entre la comunicación -claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E, José Antonio Encinas, 2024 .....	71
<b>Tabla 10</b> Relación intrínseca entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	73
<b>Tabla 11</b> Relación extrínseca entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	76



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Distribución de frecuencias del liderazgo de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	50
<b>Figura 2</b> Distribución de frecuencias del clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	53
<b>Figura 3</b> Distribución de porcentaje de estilos de liderazgo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.....	56
<b>Figura 4</b> Distribución de porcentaje de comunicación y claridad de objetivos y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	59
<b>Figura 5</b> Distribución de porcentaje de empoderamiento y apoyo al desarrollo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	62
<b>Figura 6</b> Distribución de porcentaje de modelado de valores - liderazgo ético y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024 .....	64



### ABREVIATURAS

- I.E. : Institución Educativa
- MINEDU : Ministerio de Educación



## RESUMEN

La exploración realizada ha tenido como objetivo principal, determinar la vinculación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024, para tal, Materiales y métodos: se ejecutó una exploración de tipo descriptivo correlaciones, de diseño no experimental de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 98 casos, como instrumento, se utilizó un cuestionario. El análisis de la vinculación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas reveló resultados significativos. Resultados: La correlación entre el estilo de liderazgo de los directores y el clima organizacional fue de 0.295, con una significancia de 0.003, indicando que un estilo de liderazgo favorable está asociado con un clima más positivo. La comunicación y claridad de objetivos mostró una fuerte correlación de 0.634 ( $p = 0.000$ ), subrayando la importancia de una comunicación efectiva para un buen clima organizacional. El empoderamiento y apoyo al desarrollo presentó una correlación muy fuerte de 0.803 ( $p = 0.000$ ), destacando su impacto positivo en el entorno organizacional. Finalmente, el modelado de valores y liderazgo ético tuvo una correlación de 0.657 ( $p = 0.000$ ), evidenciando la importancia del liderazgo ético para un entorno laboral saludable. Conclusión: Un liderazgo efectivo, comunicación clara, empoderamiento y modelado de valores éticos son cruciales para fomentar un clima organizacional positivo.

**Palabras claves:** Estilo de Liderazgo, Clima Organizacional, Comunicación, Empoderamiento.



## ABSTRACT

The main objective of the study was to determine the link between the leadership style of the school principal and the organizational climate at the José Antonio Encinas High School, 2024. Materials and methods: A descriptive correlation -type study was carried out, with a non-experimental cross-sectional design; the sample consisted of 98 cases, and a questionnaire was used as an instrument. The analysis of the link between leadership style and organizational climate at the José Antonio Encinas High School revealed significant results. Results: The correlation between the leadership style of the principals and the organizational climate was 0.295, with a significance of 0.003, indicating that a favorable leadership style is associated with a more positive climate. Communication and clarity of objectives showed a strong correlation of 0.634 ( $p = 0.000$ ), highlighting the importance of effective communication for a good organizational climate. Empowerment and development support had a very strong correlation of 0.803 ( $p = 0.000$ ), highlighting its positive impact on the organizational environment. Finally, modeling values and ethical leadership had a correlation of 0.657 ( $p = 0.000$ ), evidencing the importance of ethical leadership for a healthy work environment. Conclusion: Effective leadership, clear communication, empowerment and modeling ethical values are crucial to foster a positive organizational climate.

**Keywords:** Leadership style, Organizational Climate, Communication, Empowerment.



## INTRODUCCIÓN

En la presente exploración se ha recolectado información, conceptos y teorías de distintos autores que tratan sobre la vinculación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en una I.E., los cuales se presentan a continuación:

Una de las principales responsabilidades del liderazgo directivo es dar instrucciones claras y concisas para que todos los integrantes del equipo sepan exactamente qué se debe hacer y cómo hacerlo para alcanzar las metas. Una persona con fuertes habilidades de comunicación y que va creciendo en poder e influencia es conocida como líder direccional. Además de ser cercano y amable, también respeta la jerarquía del organigrama de la empresa. Es decir, puede interactuar asertivamente con las personas de todos los niveles organizacionales, adaptando sus mensajes a los roles que ocupa cada persona sin discriminar ni favorecer a unos individuos sobre otros. Dado que su principal responsabilidad es informar a todos los integrantes de la organización sobre el desarrollo, la dinámica, los procedimientos y los objetivos a alcanzar, es muy amable con cada individuo, pero también entiende cuándo debe mantener una distancia respetuosa. (Manzanilla, 2023).

Tal como indica Juárez (2010) la práctica de ejercer ciertos grados de influencias sobre un conjunto de individuos (seguidores) con el fin de lograr finalidades en un entorno determinado se conoce como liderazgo. Al ejercer su liderazgo, el líder pretende cambiar las preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores de las personas o grupos (en otras palabras, su conducta



en determinados contextos situacionales) en lugar de intervenir para lograr objetivos o metas predeterminados.

Las organizaciones educativas cuentan con sus propios líderes en forma de administradores que supervisan la institución en diversas funciones. Su estilo de liderazgo refleja cómo la gestionan, aunque no siempre es una indicación clara de un estilo de liderazgo cuando falta este componente crucial de las instituciones sociales y educativas modernas.

Con excepción de algunos cursos de formación que ayudan a los directivos a desarrollar estilos de liderazgo particulares, ya sea directa o indirectamente, ningún programa de formación de los profesionales exige que éstos tomen un curso específico sobre estilos de liderazgo, ni tampoco lo exige la organización en la que trabajan. Los líderes muchas veces se convierten en líderes por la práctica, es decir, por la oportunidad que la organización les brinda de resolver problemas específicos e involucrar a todo su equipo de instructores. El profesionalismo exige la adopción de estilos de liderazgos adecuados, que los expertos afirman que es democrático porque fomenta un ambiente de equidad, conducta moral, inclusión, calidad, conciencia ambiental, interculturalidad, creatividad e innovación, todos ellos principios de la educación consagrados en la Ley General de Educación N° 28044.

Aunque Gellerman presentó por primera vez la idea del clima organizacional en la psicología industrial/organizacional en 1960, desde entonces ha experimentado un desarrollo. Tal vez como resultado de esa juventud, no existe una única definición aceptada ni un conjunto de métodos de investigación que permitan una descripción y diferenciación precisas. Las descripciones varían desde elementos organizacionales completamente objetivos como la estructura, las



normas y los procedimientos hasta cualidades experimentadas subjetivamente como el apoyo y la amabilidad. Esto ha hecho que los académicos se centren más en el aspecto metodológico de las cosas en lugar de intentar llegar a un acuerdo sobre la definición, los fundamentos teóricos y la manera en que el entorno afecta al desarrollo de una entidad. Existe un acuerdo en lo que respecta a la afirmación de que, en opinión del empleado, el ambiente laboral afecta a su rendimiento a nivel individual. (García, 2011).

La teoría del entorno organizacional dado que las organizaciones están conformadas por individuos, grupos y colectividades que generan una variedad de comportamientos e impactan el medio ambiente, se parte de la premisa de que las personas viven en contextos complejos y dinámicos. Según Méndez (2006), la idea de organización en el contexto de la filosofía de las relaciones humanas resalta la importancia del hombre por su función en el mundo laboral y por pertenecer a una estructura social, de ahí que surja el ambiente organizacional. Según su definición, el clima de una organización es el resultado de cómo sus miembros crean procesos de interacción social, los cuales a su vez están moldeados por un ambiente interno y un conjunto de valores, actitudes y creencias. (García, 2011).



## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1. Exposición de la situación problemática

Internacionalmente, toda sociedad, independientemente de su nivel de desarrollo, está en constante cambio como hallazgo de los avances científicos, tecnológicos y de las redes de información a escala global. Las innovaciones que impulsan la necesidad de altos niveles de capital humano para mantenerse competitivo y a la vanguardia de lo cual requiere un mundo global tienen un impacto en estas civilizaciones.

Es por ello que la educación es crucial tanto dentro como fuera del aula. Es un método de instrucción riguroso que apoya directamente la adquisición de los valores, conocimientos y capacidades necesarias para alcanzar un desarrollo adecuado, sin salirse de las limitaciones de un entorno dinámico.

Nacionalmente, teniendo en cuenta los contextos educativos nacionales e internacionales, así como las necesidades de los peruanos que buscan una educación excepcional que cumpla con todos los estándares internacionales, el Ministerio de Educación y otras entidades involucradas en la exploración, el



desarrollo y la educación reconocen la necesidad de proporcionar e implementar programas, proyectos y/o políticas en el marco de colegios efectivos como respuesta a estos cambios. La actividad de un grupo humano de ser conducido hacia el logro de sus metas institucionales es lo que se entiende al discutir la importancia de practicar una buena gestión educacional. Están involucrados procesos organizacionales, gerenciales y de planificación.

Localmente, la vinculación entre los diferentes estilos de liderazgos del director y el entorno organizacional no siempre es armoniosa a nivel local en las instituciones de la región Puno, esto se debe a que existen algunos colegios en donde se presentan claros conflictos entre el personal docente, desacuerdos con aspectos específicos de la gestión, críticas y reclamos, etc.; por estas razones, el propósito de la presente investigación científica es constatar esta relación.

## **1.2. Formulación del planteamiento del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

**PG.** ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

**PE1.** ¿Cuál es la relación entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024?

**PE2.** ¿Qué relación existe entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024?



**PE3.** ¿Existe relación entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024?

### **1.3. Justificación de la investigación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Según la teoría, la exploración se justifica porque en nuestro país la educación siempre fue un tema de discusión entre políticos, educadores, administradores y cualquier otra persona que haya expresado su opinión en un esfuerzo por buscar mejoras, pero que con frecuencia no ha logrado llegar a un acuerdo consistente. Un ejemplo de ello es el hecho de que, siempre que una dirección asume una responsabilidad, nunca hay una clara progresión del trabajo previo que se ha realizado, y esto se observa con frecuencia también fuera del sector educativo.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

En términos prácticos, esta exploración se justifica porque su objetivo es determinar en qué medida los docentes perciben una vinculación entre el entorno organizacional y las formas de liderazgos del director. Si estas variables son suficientes, esto puede conducir al desarrollo de docentes motivados, comprometidos y que compartan la misión y visión de la entidad.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

Metodológicamente hablando, la exploración se justifica porque los datos se sistematizan y se integran al conocimiento científico existente, confirmando la



vinculación lineal directa y significativa entre el clima organizacional de la institución educacional y los estilos de liderazgos del director.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. *Objetivo general*

**OG.** Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### 1.4.2. *Objetivos específicos*

**OE1.** Determinar la relación entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**OE2.** Determinar la relación entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**OE3.** Determinar la relación entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

## 1.5. Importancia y alcance de la investigación

Esta exploración es significativa en el ámbito educativo porque busca comprender el vínculo entre el clima organizacional de la I.E. José Antonio Encinas, 2024 y el estilo de liderazgo del director de la escuela.

Esta exploración debe realizarse a nivel global, nacional y local.

## 1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación

La presente exploración no tuvo ninguna limitación.

La presente exploración se ha delimitado de acuerdo a la ubicación de la I.E. José Antonio Encinas, localizado en el departamento y/o región Puno.

## 1.7. Hipótesis

### 1.7.1. *Hipótesis general*

**HG.** Hay relación significativa entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### 1.7.2. *Hipótesis específicas*

**HE1.** Hay relación significativa entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**HE2.** Hay relación significativa entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**HE3.** Hay relación significativa entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

## 1.8. Variables e indicadores

### 1.8.1. *Conceptualización de variables*

Variable 1: Estilos de liderazgo de directores

Variable 2: Clima organizacional

### 1.8.2. Operacionalización de las variables

Se tiene:

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices
Estilos de liderazgo de directores	Comunicación y claridad de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de comunicación con el equipo</li> <li>Claridad en la comunicación de metas y expectativas</li> <li>Disponibilidad para responder preguntas y brindar orientación</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre
	Empoderamiento y apoyo al desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de responsabilidades y toma de decisiones</li> <li>Ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación</li> <li>Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo</li> </ul>	
	Modelado de valores y liderazgo ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre palabras y acciones</li> <li>Transparencia en la toma de decisiones</li> <li>Énfasis en la integridad y la ética</li> </ul>	
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices
Clima organizacional	Comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad de la información relevante</li> <li>Apertura a recibir retroalimentación</li> <li>Claridad en la comunicación de expectativas</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre
	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo entre compañeros de trabajo</li> <li>Resolución constructiva de conflictos</li> <li>Sentido de pertenencia y camaradería</li> </ul>	
	Gestión del cambio y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación del cambio</li> <li>Claridad en la visión de futuro</li> <li>Apoyo durante periodos de cambio</li> </ul>	



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. *A nivel internacional*

Rojas & Muñoz (2020) en su proyecto tuvo como propósito conocer las circunstancias internas de las instituciones educativas que inciden en la ejecución y sostenibilidad de los procesos de reforma sugeridos por un programa de asesoría técnica educacional, el primer paso corresponde a una evaluación bibliográfica. El desarrollo y validación de un instrumento que facilite la recolección de estos datos es el foco de la segunda etapa. La exploración es de naturaleza cuantitativa y emplea un enfoque de reducción estadística de datos para minimizar la cantidad de variables utilizadas para definir una noción dada. Los hallazgos proporcionan factores que pueden usarse para describir el clima escolar y los estilos de liderazgos del director de una entidad educacional al poner en práctica un programa de intervención externa.

Buitrago & Sanabria (2013) en su exploración tuvo como finalidad examinar cómo se conformó el sistema de comunicación interna para comprender la cultura



y el clima organizacional en las entidades educacionales. Para esta investigación se tomaron como referencia dos instituciones académicas con diferentes características organizacionales. Cabe mencionar que el examen de cada uno de sus documentos sirve como evidencia para este análisis. A través de este análisis, se pudieron identificar componentes clave de los procesos de gestión, como la importancia de desarrollar estrategias de comunicación efectivas y asertivas que apoyen el desarrollo a largo plazo de un entorno organizacional positivo que impacte en la cultura organizacional.

González, (2022) en su exploración tuvo como finalidad principal conocer cómo se vinculan el entorno organizacional y los liderazgos en la I.E. María Alfaro de Ospino, principal sede administrativa del municipio de Platón, Magdalena. De acuerdo con estudiosos como Vaca (2012), Rodríguez (2011), Fernández (2015) y Uribe (2014), entre otros, se valida la teoría. Mediante un diseño de campo no experimental y un enfoque metodológico cuantitativo, la técnica utilizada fue descriptiva-correlacional. La muestra se conformó por 32 docentes de la sede principal de la I.E. María Alfaro de Ospino (Platón, Magdalena). Se realizó una evaluación de confiabilidad mediante la coeficiencia Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,93, y un cuestionario de 48 ítems en escala tipo Likert. El cuestionario fue verificado por tres expertos previo a la recolección de datos.

Morales (2018) en su exploración tuvo la finalidad de identificar áreas de desarrollo, la exploración se diseñó para examinar cómo los docentes perciben el impacto de los estilos de liderazgos en el ambiente laboral de la I.E. Barrio Santa Cruz de la ciudad de Medellín. La exploración utilizó una técnica descriptiva mixta; la metodología incluyó la creación y examinación de información de un cuestionario tipo Likert para evaluar escalas de actitud y la validación de los resultados de la

encuesta con información cualitativa obtenida mediante entrevistas. Los hallazgos indicaron una preferencia por dos filosofías de liderazgo, la transformacional y la democrática, las cuales mejoran el clima laboral institucional. Sin embargo, los resultados también resaltan conflictos o tensiones que podrían explicar por qué diferentes personas tienen diferentes opiniones sobre el clima laboral en el mismo lugar de trabajo.

De La Cruz-Urrutia (2022) en su exploración tuvo como finalidad examinar el entorno organizacional y liderazgos en situaciones de emergencia sanitaria, tomando como muestra poblacional a directores de instituciones de educación superior. Para ello se realizó un diseño no experimental, transversal y correlacional, y como instrumento se usó el cuestionario de entorno organizacional y liderazgos de directores. Cabe mencionar que la confiabilidad de la encuesta se estableció mediante la aplicación de una prueba piloto a 30 educandos, la cual arrojó un Alfa de Cronbach mejor de 0.74 en cada dimensión. Por lo que se usó una técnica de muestreo censal no probabilístico para seleccionar una muestra de 100 educandos para la encuesta. Finalmente, el análisis estadístico concluye que hay una vinculación positiva y estadísticamente significativa entre las variables de exploración, demostrando un grado moderado de correlación y una relación positiva ( $r = 0.62$ ;  $p = 0.000$   $r = 0.52$ ;  $p = 0.000$   $r = 0.43$ ;  $p = 0.000$ ).

### **2.1.2. A nivel nacional**

Fernández (2017) en su exploración "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. "Innova Schools", durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima", ilustra la clara y



sustancial relación que los docentes perciben entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director. Estos factores han sido tomados en cuenta en el contexto de la efectividad escolar, que tiene como objetivo último el aprendizaje de cada uno de los estudiantes. La información sobre este tema es importante, aunque se reconoce que estas variables no tienen una relación directa con el aprendizaje. Las exploraciones las consideran como variables que afectan el logro de las metas educacionales. Se supone que esto se debe a factores como la ubicación de la entidad, las características de su alumnado, los años de experiencia del director en la gestión de la organización y la permanencia en el cargo de su personal docente, entre otros. La exploración reconoce al director como un elemento que incide en la comunidad educacional de esta manera. Los docentes pueden formarse una idea más adecuada del entorno organizacional, que difiere según la entidad, gracias a sus estilos distintivos de dirigir la organización. Se realizó un análisis descriptivo usando la base de información de cuatro entidades educacionales de la localidad provincial de Lima que son miembros de la red de escuelas "Innova Schools" después de completar un tratamiento de comparación de hipótesis. Después de examinar los datos de 185 docentes, los hallazgos muestran que las variables "estilos de liderazgos del director" y "clima organizacional" tienen una relación directa y sustancial. Esta tendencia también es evidente cuando el estudio se realiza por escuela. Un escenario similar se visualiza cuando las formas de liderazgos de un director están conectadas con los tres aspectos del clima organizacional: interacciones humanas, estructura organizacional y realización personal. Este vínculo directo y significativo beneficia a cada escuela, así como a la organización en su conjunto.



Huaytalla (2019) en su exploración tuvo como finalidad determinar cómo se vinculan los estilos de liderazgos del director y el entorno organizacional de la I.E. N° 31516 "Mariscal Castilla" de Tarma. El cambio, la creatividad, la gestión y los procedimientos organizacionales se ven influenciados significativamente por la cultura de la empresa. Al igual que en el caso del director, esta se ve muy afectada por el liderazgo que adopta el líder, quien transmite la confianza y el éxito de la organización. Con un diseño transaccional, se ha ideado una técnica correlacional. Se tomó una muestra de 40 docentes y funcionarios que laboran en la institución educativa y se tomó en cuenta la población. Al utilizar el estadístico Rho de Spearman, los resultados muestran que, a un nivel significativo de 0,05%, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ . El resultado es  $-0,274$  y el p value es  $0,087$ , y existe una correlación negativa al examinar la escala. Los estilos de liderazgos del director de la I.E. N° 31516 "Mariscal Castilla" de Tarma también se vincula negativamente con el entorno organizacional.

Campos (2012) en su exploración tuvo como finalidad determinar la asociación entre el entorno organizacional y el liderazgo gerencial en un colegio de la localidad distrital de Ventanilla en la Región Callao. La exploración usó un diseño de investigación correlacional. Estuvieron presentes cien docentes, padres de familia y estudiantes. Se evaluaron las medidas de rasgos autocráticos, democráticos y liberales utilizando las escalas de liderazgos gerenciales (Ruiz, 2009), mientras que los aspectos de identificación, integración y motivación institucional se evaluaron mediante el cuestionario de entorno organizacional (Berrocal, 2007). Ambos demostraron confiabilidad y validez estadística. Se usó la prueba de chi cuadrado para obtener los hallazgos. Los resultados de la



exploración mostraron que hay una vinculación sustancial entre el liderazgo gerencial y todos los aspectos del clima organizacional.

Ancalla (2022) en su exploración tuvo como finalidad mostrar la vinculación entre ambos factores a través de un diseño descriptivo correlacional y un enfoque cuantitativo. La población de exploración se conformó por 94 docentes de las entidades educacionales Arequipa y Micaela Bastidas. La metodología empleada consistió en el relevamiento de ambas variables a través de un cuestionario de liderazgo gerencial y clima organizacional debidamente validado y sometido a criterios de confiabilidad. Para la verificación de hipótesis se usó la coeficiencia vinculante de Spearman. La exploración reporta como hallazgos de la prueba de Spearman indican que los liderazgos gerenciales y el entorno organizacional en las instituciones educativas del distrito de Arequipa tienen una relación significativa. El coeficiente de Spearman para estas relaciones es de 0,441, indicando una intensidad media positiva.

Morocho (2010) en su exploración tuvo como finalidad determinar cómo se vinculan entre sí el entorno organizacional y los liderazgos transformacionales en las entidades educacionales del Satélite Santa Rosa, Región Callao. La identidad institucional, las conexiones interpersonales y la dinámica institucional fueron las características del clima organizacional y el liderazgo transformacional que fueron objeto de la exploración. Se usó un diseño descriptivo correlacional y una metodología de investigación descriptiva. Utilizando la escala de clima organizacional desarrollada por Berrocal (2006) y las escalas de liderazgo transformacional desarrolladas por Segovia (2001), se estudió una población de 103 docentes. Ambas medidas han demostrado ser válidas y confiables. Los hallazgos de esta exploración permitieron concluir que los liderazgos



transformacionales y el entorno organizacional en general tienen una conexión positiva moderadamente fuerte (p.01).

Irigoín & Zenteno (2018) en su exploración tuvo como finalidad determinar en qué medida los estilos de liderazgo de los directores afectan el entorno organizacional de la escuela que supervisan. Se utilizaron tanto el cuestionario de estilos de liderazgos propuestos por Bernard Bass como el del entorno organizacional propuesto por Bryk, Lee y Holland. Con base en la autoimagen de los directores y la impresión que los instructores tienen de ellos, y como conclusión de la exploración indican que los estilos de liderazgos preferidos por los directores es el liderazgo transformacional. El entorno educacional de la provincia de Chota puede utilizarse para examinar la asociación entre las variables estudiadas mediante el uso de esta investigación.

Estela & Fernández (2018) en su exploración "Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas particulares", se evaluó la conexión entre el clima organizacional y el liderazgo. La técnica que se creó se basó en un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional. Las impresiones que tienen los empleados de una determinada entidad educacional sobre un conjunto particular de circunstancias son relevantes para el liderazgo y el ambiente organizacional en las entidades educacionales privadas. Como conclusión de la exploración demuestran que los instructores ven a los directores como personas que tienen filosofías de liderazgo tanto transaccionales como transformacionales, que contribuyen a una cultura laboral positiva. En última instancia, la exploración concluye que el ambiente organizacional y el liderazgo tienen una asociación algo positiva.



### 2.1.3. A nivel regional o local

Cusi (2015) en su exploración "Estilos de dirección y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de gestión estatal de la ciudad de Puno", el conocimiento, la gestión eficaz y la creación de un ambiente de trabajo positivo son los pilares del desarrollo de una institución educativa. El aprendizaje y la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos de los estudiantes son los objetivos finales del sistema educativo, y estos resultados están directamente relacionados con la formación de la institución. Dado que se trata de un fenómeno de la educación que aún no se ha estudiado a fondo, el tema es crucial ya que los hallazgos ayudarán a garantizar un funcionamiento más fluido de las instituciones educativas y a elevar la calidad de la enseñanza. Se planteó la hipótesis de que, en las instituciones de educación secundaria estatales de Puno, el entorno organizacional y los estilos de gestión tenían un vínculo directo y favorable. Basándose en las perspectivas de los educadores de las instituciones de educación secundaria de Puno durante el año académico 2011-2012. La exploración descriptiva no experimental, que se alinea con el diseño correlacional, es el tipo de estudio apropiado para la naturaleza del problema. Para cada variable y cada miembro de la muestra de investigación, un cuestionario sirve como instrumento y el procedimiento de encuesta. La prueba de Chi Cuadrado independiente es la estrategia estadística que contrasta la hipótesis. Como resultado, se acepta la  $H_a$  y se rechaza la  $H_o$ . La exploración concluye que el 59% de los directores utilizan el estilo democrático y el 54,6 por ciento de los encuestados cree que el clima organizacional en las instituciones de educación media de gestión pública de Puno, California, es favorable. Además, Hay una vinculación positiva y directa entre los estilos de gestión y el clima organizacional.



Pacosonco (2020). En su exploración tuvo como finalidad determinar la vinculación entre las formas de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, utilizó una metodología descriptiva correlacional. La población y muestra se constituyó por cinco directores y diez instructores, a quienes se les ejecutó un cuestionario de 50 ítems para medir el clima organizacional y una escala de 30 ítems para evaluar los tipos de liderazgo. Se utilizó la coeficiencia vinculante  $r$  de Pearson para determinar la asociación entre las variables V1 y V2. Se ha concluido que debido a que el valor de correlación  $r$  es igual a 0,134, existe un ligero vínculo positivo entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgos autocráticos en el IIEE de primer nivel. Como el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,681, y llega a la conclusión que existe un vínculo positivo sustancial entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgos democráticos en los IIEE de primer nivel. De manera similar, como el coeficiente de correlación ( $r$ ) entre el estilo de liderazgo liberal y el entorno organizacional en los IIEE de nivel inicial es igual a 0,443, se descubre una conexión positiva media.

Torres (2022) en su exploración tuvo como finalidad identificar las filosofías de liderazgo que definen a las autoridades en las instituciones educativas, como los directores. El método descriptivo, que forma parte del tipo de diagnóstico, se utiliza en el enfoque de exploración. Los instructores que supervisan las diversas áreas curriculares en la institución educativa comprenden la población de estudio. El cuestionario sirvió como el instrumento principal del enfoque de investigación de encuesta, que se usó para recopilar información de las entidades educativas. Se obtuvo como conclusión que los estilos de liderazgos dominante en las entidades: la autoridad democrática. Como director, usted tiene importantes responsabilidades de liderazgo porque se espera que haga una contribución



genuina al desarrollo de la institución y la moldee para el beneficio de la nación. Estos resultados representan la conclusión extraída de la investigación sobre los estilos de liderazgos en las instituciones. Los futuros estilos de liderazgos de las entidades educacionales a menudo están determinados por su entorno, por lo que es imperativo que las autoridades de las instituciones educativas mencionadas anteriormente reconstruyan sus instituciones de una manera que priorice el crecimiento de estilos de liderazgo autoritarios.

Zegarra & Torres (2015) en su exploración tuvo como finalidad establecer el grado de asociación entre el desempeño laboral y el entorno organizacional en las entidades educacionales bolivarianas de Puno. Se utilizaron métodos de exploración básica, siendo el diseño típico el no experimental correlacional o ex post facto. La muestra se conformó por 133 docentes, la cual fue extraída de una población mediante una técnica de muestreo probabilístico y estratificado. El cuestionario fue el instrumento utilizado en el análisis vinculante, el cual se realizó mediante el estadístico  $r$  de Pearson y la "t" de Student para exploración correlacional. La investigación llega a la conclusión de que se ha establecido un umbral de significancia del 5%. En las entidades educacionales bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, hay una vinculación directa positiva significativa ( $t = 16,90$ ) ( $r = 0,828$ ) entre el entorno organizacional y el desempeño laboral, demostrando que, a mejor entorno organizacional, mejor desempeño laboral.

Jinez (2018) en su exploración tuvo como finalidad determinar los estilos de liderazgo predominantes entre los docentes de la I.E. Inicial N° 197 "Huáscar" de Puno. El tipo de exploración cuantitativa que se pretende abordar es un diseño de exploración descriptiva básica en la que el explorador está interesado en recopilar datos sobre una variable en una muestra. En este estudio, se utilizó una entrevista



no estructurada para recopilar un cuestionario de los docentes con la asistencia del investigador. Al encontrar que el 64% de los docentes de la I.E. Inicial N° 197 "Huáscar" de Puno que participaron en una encuesta estaban totalmente conforme con la aplicación de los liderazgos transformacionales, se puede decir que estos líderes fomentan el crecimiento de los grupos y las organizaciones al mismo tiempo que elevan las aspiraciones de éxito y superación personal de sus seguidores. Esta conclusión sostiene que la perspectiva que cada persona tiene de una organización, en este ejemplo, una entidad educacional, depende del entorno administrativo, social y actitudinal en el que vive y trabaja. Estos factores también influyen en cómo se comporta cada persona en la institución educacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Estilos de liderazgo del director**

Una de las principales responsabilidades del liderazgo directivo es dar instrucciones claras y concisas para que todos los integrantes del equipo sepan exactamente qué se debe hacer y cómo hacerlo para alcanzar las metas. Una persona con fuertes habilidades de comunicación y que va creciendo en poder e influencia es conocida como líder direccional. Además de ser cercano y amable, también respeta la jerarquía del organigrama de la empresa. Es decir, puede interactuar asertivamente con las personas de todos los niveles organizacionales, adaptando sus mensajes a los roles que ocupa cada persona sin discriminar ni favorecer a unos individuos sobre otros. Dado que su principal responsabilidad es informar a todos los integrantes de la organización sobre el desarrollo, la dinámica, los procedimientos y los objetivos a alcanzar, es muy amable con cada individuo,



pero también entiende cuándo debe mantener una distancia respetuosa. (Manzanilla, 2023).

Tal como indica Juárez (2010) la práctica de ejercer cierto grado de influencia sobre un grupo de individuos (seguidores) con el fin de lograr fines en un entorno determinado se conoce como liderazgo. Al ejercer su liderazgo, el líder pretende cambiar las preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores de las personas o grupos (en otras palabras, su conducta en determinados contextos situacionales) en lugar de intervenir para lograr objetivos o metas predeterminados.

Las organizaciones educativas cuentan con sus propios líderes en forma de administradores que supervisan la institución en diversas funciones. Su estilo de liderazgo refleja cómo la gestionan, pero no suele ser un estilo de liderazgo que exista en ausencia de este componente crucial de las instituciones sociales y educativas modernas.

La formación de cada profesional no siempre implica un curso específico sobre estilos de liderazgos, y la organización en la que trabaja tampoco fomenta ningún tipo de formación, con la posible excepción de ciertos cursos que ayudan a los directivos a construir filosofías de liderazgo particulares. Los líderes a menudo se desarrollan mediante la práctica, es decir, por las oportunidades que la organización les ofrece para resolver problemas específicos al tiempo que consigue la ayuda de todo el personal, incluidos los instructores. El profesionalismo exige la adopción de estilos de liderazgos adecuados, y los expertos señalan que el estilo democrático es el mejor porque fomenta un ambiente de equidad, conducta moral, inclusión, interculturalidad, calidad, creatividad e innovación, conciencia ambiental, todos ellos principios de la educación consagrados en la Ley General de Educación N° 28044.



En la práctica, es frecuente que un directivo adopte estilos de liderazgos autoritario cuando trata con determinados profesores o empleados. Esto supondría asumir la verticalidad en la dirección de una organización, lo que podría derivar en conflictos que afecten negativamente a la institución en su conjunto. En el seno de una institución educativa, los conflictos son habituales. Entre ellos se encuentran los altercados entre profesores y directivos, las duras críticas entre compañeros o grupos de compañeros de trabajo y las quejas o acusaciones de los profesores contra determinados directivos por su comportamiento autoritario y su negativa a promover el trabajo en equipo, que es un componente crucial de la democracia organizacional. Dicho de otro modo, adoptar estilos de liderazgos incompatible con los fines de la empresa podría causar problemas y obstaculizar el avance de la institución.

De acuerdo a Pedraja y Rodríguez (2008) Según esta noción, existen tres tipos distintos de liderazgos: transaccionales, laissez-faire y transformador. Según esta noción, un líder transformacional motiva y lidera a los demás que lo siguen estableciendo metas y desafíos centrados en su propio crecimiento. Al crear una visión y una meta compartidas, el líder transformacional en realidad facilita el logro de estándares de excelencia tanto individuales como grupales. Por otro lado, los seguidores bajo un liderazgo transaccional se dejan llevar por las promesas de recompensas por completar las tareas u objetivos asignados. Sin duda, los liderazgos transaccionales implican un proceso de negociación entre los seguidores y el líder. Por último, un líder que adopta un enfoque laissez-faire cede el poder y deja que los subordinados decidan. La característica principal del liderazgo transaccional es su capacidad para motivar a los miembros del personal a través de recompensas o sanciones por completar o no completar tareas



específicas asignadas por el jefe en una relación jefe-subordinado. También reconoce que la autoridad está centralizada, la influencia se gestiona verticalmente y el líder tiene la responsabilidad de planificar y desarrollar estrategias que aseguren que se logren los resultados. (Jiménez-López et al., 2020)

En el «liderazgo trascendental, desde un punto de vista ético, la conexión de incidencia personal que apunta a satisfacerse las necesidades de verdad de los individuos, las organizaciones o la sociedad en sí, se desarrolla entre los colaboradores y los líderes a través de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente.». (Jiménez-López et al., 2020)

«Al acompañar a las personas en su desarrollo dentro de un entorno de armonía y empatía, los líderes transformacionales fomentan relaciones marcadas por los respetos mutuos y la confianza, entre otras cualidades que fomentan la satisfacción laboral tanto individuales como colectivas». (Jiménez-López et al., 2020)

La innovación y la cultura competitiva se ven muy afectadas por las formas de liderazgo transformacional. Este hallazgo coincide con el conjunto de conocimientos existentes; de hecho, las investigaciones sobre las culturas organizacionales han demostrado que los estilos de un líder son cruciales para establecer y preservar ciertas culturas. (E. Rodríguez, 2010)

La gestión del conocimiento se beneficia enormemente de los efectos favorables de las filosofías de liderazgos transaccionales y transformacionales. (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008)

Cuando se trata de lograr uno o más objetivos, los liderazgos podrían definirse como la influencia interpersonal que un líder tiene sobre sus seguidores

en una circunstancia particular. Las formas de liderazgos y la cultura organizacional son aspectos importantes del trabajo organizacional que son interdependientes. (Rodríguez, 2010).

Un componente clave del liderazgo transformacional es alentar y motivar a los miembros del personal para que desarrollen todo su potencial y realicen contribuciones valiosas al éxito de la empresa. Los líderes transformacionales priorizan el cambio, la creatividad y la visión para crear un entorno de trabajo inspirador y optimista. Estos líderes brindan un ejemplo a seguir para los demás al actuar con moralidad e integridad. Los líderes transformacionales alientan a los miembros de su personal a ir más allá de las expectativas personales y dedicarse a los fines de la empresa mediante una comunicación eficaz y una asistencia personalizada. Este tipo de liderazgo funciona especialmente bien en entornos de ritmo rápido donde la flexibilidad y la originalidad son esenciales. Los líderes transformacionales aumentan la productividad y el rendimiento organizacional al incluir al personal en tomar decisiones y valorar sus contribuciones. Esto mejora la felicidad y el compromiso en el trabajo. (Meza, 2017).

Un sistema de incentivos y sanciones es la base del liderazgo transaccional, que se utiliza para controlar al personal y garantizar que se cumplan los objetivos corporativos. Estos tipos de liderazgos prioriza la organización, la ejecución de tareas y la supervisión. Los ejecutivos transaccionales utilizan expectativas claras y recompensas específicas para inspirar al personal a cumplir los objetivos. Alcanzar los objetivos es gratificante y puede dar lugar a bonificaciones, ascensos u otras ventajas; no cumplir las metas puede dar lugar a consecuencias o reprimendas. Este método funciona eficazmente en situaciones predecibles y bien estructuradas, donde las actividades son regulares y bien definidas. El liderazgo



transaccional ofrece un marco claro y predecible que puede incrementar la productividad y la eficacia operativa en el corto plazo, aunque tal vez no sea tan emocionante como otras filosofías de liderazgo. Sin embargo, su dependencia de incentivos externos puede impedir el crecimiento de la dedicación y la inventiva innatas de los trabajadores. (Condori, 2016).

### **2.2.1.1. Comunicación y claridad de objetivos**

Esta dimensión está referida a las capacidades del director para transmitir con eficacia y claridad los objetivos y expectativas a su equipo. Implica la capacidad de comunicación abierta, esencial para la alineación y el logro de las metas institucionales y garantiza que todos los integrantes de la organización sean conscientes de los objetivos compartidos. (Yukl, 2013).

### **2.2.1.2. Empoderamiento y apoyo al desarrollo**

Este componente se ocupa de las capacidades del gerente para crear un entorno en el que el personal se sienta capacitado para responder responsabilidades y tomar decisiones. También implica brindar a los miembros del equipo la asistencia que necesitan para crecer tanto personal como profesionalmente, ofreciéndoles programas de capacitación, brindando críticas útiles y reconociendo sus logros y su arduo trabajo. (Yukl, 2013).

### **2.2.1.3. Modelado de valores y liderazgo ético**

Este componente se centra en los estilos de liderazgos del director, que ejemplifica la ética, la integridad y los sólidos principios morales. Implica la capacidad del líder de dar ejemplo, modelando la conducta moral y los ideales institucionales en palabras y hechos, fomentando un ambiente de equidad, integridad y respeto dentro de la empresa. (Yukl, 2013).

### 2.2.2. *Clima organizacional*

Aunque Gellerman presentó por primera vez la idea del clima organizacional en la psicología industrial/organizacional en 1960, desde entonces ha experimentado un desarrollo. Tal vez como resultado de esa juventud, no existe una única definición aceptada ni un conjunto de métodos de investigación que permitan una descripción y diferenciación precisas. Las descripciones varían desde elementos organizacionales completamente objetivos como la estructura, las normas y los procedimientos hasta cualidades experimentadas subjetivamente como el apoyo y la amabilidad. Esto ha hecho que los académicos se centren más en el aspecto metodológico de las cosas en lugar de intentar llegar a un acuerdo sobre la definición, los fundamentos teóricos y la manera en que el entorno afecta al desarrollo de una organización. Existe un acuerdo en lo que respecta a la afirmación de que, en opinión del empleado, el ambiente laboral afecta a su rendimiento a nivel individual. (García, 2011).

Dado que las entidades están conformadas por individuos, grupos y colectividades que producen una variedad de comportamientos e impactan en el medio ambiente, el concepto de que el hombre vive en contextos complejos y dinámicos es la base de la teoría del clima organizacional. Según Méndez (2006), el concepto de organización en el contexto de la filosofía de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su papel de trabajador y su participación en una estructura social, que es como surge el clima organizacional. Según su definición, el clima de una organización es el resultado de cómo sus miembros crean procesos de interacción social, los cuales a su vez son moldeados por un ambiente interno y un conjunto de valores, actitudes y creencias. Según Méndez (2006), el entorno organizacional juega un papel significativo en la gestión de



personas y ha ganado protagonismo como tema de exploración en organizaciones de diversos tamaños y sectores, las cuales buscan medir el clima organizacional mediante diversas técnicas, análisis e interpretaciones de metodologías específicas realizadas por consultores especializados en gestión de recursos humanos o desarrollo organizacional. (García, 2011).

Los aspectos cuantificables del lugar de trabajo que los trabajadores experimentan tanto directa como indirectamente y que tienen un impacto en su motivación y comportamiento se conocen colectivamente como el clima organizacional. Otra forma de describirlo es como el conjunto de reglas, procedimientos y mediciones relacionadas con los empleados de una organización. En otras palabras, es el ambiente que existe, tanto bueno como malo, dentro de una empresa. (Concur, 2021).

De acuerdo a Huaytalla (2019) en la actualidad, es esencial que todas las organizaciones se interesen por el entorno organizacional, ya que el objetivo es maximizar las condiciones de trabajo y, por lo tanto, aumentar la productividad sin sacrificar el potencial humano. El entorno en el que un individuo crece, se vincula y trabaja a diario con sus superiores y subordinados, en este caso, el director, los profesores y los alumnos, se combina para formar lo que se conoce como clima organizacional. En función de su funcionamiento, podemos determinar si es una ayuda o un obstáculo para el desarrollo institucional.

Por tanto, un ambiente de trabajo feliz fomenta que los empleados estén más motivados y tengan un mejor desempeño en sus tareas diarias. También se vuelven más dedicados y leales a la empresa, lo que ayuda a la retroalimentación y posibilita ajustes como la capacitación, las recompensas, los ascensos y los reconocimientos. (Huaytalla, 2019).



### **Tipos de clima organizacional**

De acuerdo a Concur (2021). Existen diversos climas organizacionales, dependiendo de la metodología elegida. Por lo general, se clasifican en:

Orientado a las personas: una cultura organizacional que prioriza a las personas consiste en un conjunto de principios y se preocupa por responsabilizar a los trabajadores por los resultados que logran.

Orientado a los resultados: son empresas cuyo objetivo principal es optimizar los flujos de trabajo para proporcionar resultados óptimos.

Orientado a la innovación: este tipo de entorno surge cuando se le da máxima prioridad al tiempo y los recursos para la creación de instrumentos y procedimientos novedosos e inventivos.

De acuerdo a Huaytalla (2019) se tiene:

#### **Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador.**

Un estilo de gestión que no fomenta la confianza entre el personal. La mayoría de las decisiones y fines se tomarían en la cima de la organización y se distribuyen en orden descendente. El miedo impregna el lugar de trabajo, los trabajadores solo obtienen incentivos a corto plazo y se mantienen las necesidades psicológicas y de seguridad. Como resultado, describe un lugar de trabajo inestable y errático donde el único medio de contacto entre el gerente y sus empleados es a través de órdenes y orientación explícitas.

#### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.**



En este entorno, la dirección es jerárquica, desde el patrón hasta el empleado. La toma de decisiones suele tener prioridad. Dar premios e incluso castigar a los trabajadores son estrategias que se utilizan para inspirarlos. Como la dirección atiende las necesidades sociales de su personal, estos creen que trabajan en un entorno seguro y ordenado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.**

Al crear un entorno participativo, el gerente genera confianza entre el personal. Por otro lado, las decisiones particulares pueden ser tomadas por subordinados de niveles inferiores, las políticas y acciones generalmente se formulan en los niveles más altos. Los empleados se sienten motivados por recompensas, multas breves y posibles sanciones. También satisface el ansia de envejecimiento y grandeza. Esta investigación muestra que el entorno organizacional crea un entorno muy dinámico y que la gerencia tiene metas que cumplir para alcanzarlas.

### **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.**

El gerente fomenta una gran confianza entre sus empleados. Las decisiones se difunden e incorporan en todos los grados de la organización como un proceso después de que se toman. Además de ser alta o baja, la comunicación también puede ser lateral. El compromiso y la motivación del personal aumentan a través del establecimiento de finalidades de desempeño, la mejora en la práctica del rol y la evaluación del desempeño en relación con las metas. En resumen, todo el personal constituyen un grupo que logrará los fines organizacionales establecidos en forma de planificación estratégica. La interacción entre gerentes y trabajadores es amistosa y se basa en la confianza.

## Características del clima organizacional

De acuerdo a Concur (2021) podemos caracterizar esta idea en función de una serie de atributos, todos los cuales tienen un impacto en el funcionamiento de una organización.

Los siguientes son los componentes principales del entorno organizacional:

Percepción general: La manera en que los trabajadores ven el ambiente interno de la empresa se refleja en el entorno laboral.

Idea multifacética: El grado de conflicto, la autoridad, la autonomía de la empresa y los estilos de liderazgos son algunos de los elementos que afectan al clima laboral.

Medible: Con los instrumentos adecuados, se pueden calcular las particularidades del entorno organizacional.

Complejidad: El clima laboral es subjetivo, complicado y depende de una serie de elementos, ya que es una perspectiva general de las experiencias de los trabajadores.

Singular: Los climas organizacionales permiten a las empresas establecer un carácter distintivo.

### 2.2.2.1. Comunicación y transparencia

En esta dimensión se hace referencia al nivel de transparencia y calidad de la comunicación dentro de la empresa. Implica la accesibilidad y claridad de la información, así como la apertura de opciones y procedimientos que afectan a todos los miembros. Una comunicación eficaz y abierta dentro de una empresa



genera confianza, reduce la incertidumbre y fomenta una cultura de responsabilidad y honestidad. (Robbins & Judge, 2017).

### **2.2.2.2. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo**

La cohesión del equipo y la calidad de las interacciones entre los integrantes de la entidad son los temas principales de esta dimensión. Un ambiente de trabajo positivo y unas interacciones interpersonales sólidas son esenciales para una cultura laboral positiva porque promueven la cooperación, el respeto y el apoyo entre los miembros del personal, todo lo cual mejora la moral y el rendimiento. (Robbins & Judge, 2017).

### **2.2.2.3. Gestión del cambio y adaptabilidad**

Esta dimensión se refiere a la manera en que la organización y sus integrantes reaccionan y se adaptarían a los cambios externos e internos. Una gestión eficaz del cambio incluye fomentar una cultura de adaptabilidad y resiliencia entre los miembros del personal y brindarles asistencia durante los cambios. El éxito a largo plazo dependería de la capacidad de adaptación de una organización, ya que permite que tanto su gente como su entorno cambien y afronten nuevos desafíos. (Robbins & Judge, 2017).

## **2.3. Marco conceptual**

**a. Clima laboral.** - La impresión amplia de una organización generada por los comportamientos, relaciones, emociones, creencias y expectativas de su personal se conoce como el ambiente de trabajo de una corporación.



- b. Clima organizacional.** - El término “clima organizacional” se ha referido a la atmósfera que los integrantes de un grupo u organización crean en función de sus sentimientos y está asociado a la motivación de los empleados. Abarca los elementos cerebrales, emocionales y físicos.
  
- c. Líder.** - Un líder es alguien que inspira, instruye, escucha, ayuda a llevar a cabo los planes de todos bajo su dirección y moldea a sus seguidores para convertirlos en campeones.
  
- d. Liderazgo.** - Una persona que posee un conjunto de principios conocidos como liderazgo puede afectar el comportamiento y la manera de ser de los demás o de un grupo de trabajo específico, inspirando al equipo a trabajar apasionadamente hacia sus metas y objetivos. El liderazgo abarca a quienes dirigen y a quienes tienen funciones en cada área. Contiene ideas y prácticas, algunas de las cuales son extremadamente específicas, pero en última instancia es un cambio para la empresa u organización.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la investigación

##### Cuantitativa

La exploración cuantitativa, con el uso de las matemáticas y la estadística, tiene como objetivo obtener información precisa y objetiva sobre la realidad: conocimiento que sea observable, medible y cuantificable. Mientras que toda descripción debe comprender primero el objeto de exploración, la exploración cualitativa, en cambio, tiene como objetivo comprender e interpretar el objeto de exploración, en lugar de simplemente describirlo. (Huamán et al., 2021).

#### 3.2. Método o métodos aplicados en la investigación

##### Hipotética-deductiva

El enfoque hipotético-deductivo comienza con afirmaciones como hipótesis y trabaja para refutarlas o falsificarlas extrayendo conclusiones que deben respaldarse con evidencia. (F. N. Rodríguez, 2007).



### 3.3. Tipo de investigación

Aplicada

Se trata de iniciativas novedosas que buscan adquirir nuevos conocimientos al abordar cuestiones específicas mediante la aplicación de los resultados de investigaciones fundamentales; pueden completarse más rápidamente y tienen un efecto más pronunciado en la sociedad. (Castro et al., 2023).

### 3.4. Nivel de investigación

Correlacional

Exploración que evalúa la correlación o vínculo entre dos o más variables; los indicadores de correlación se representan en un rango de valores, desde -1 a +1. Se ejecuta con el fin de establecer el grado de conexión y poder deducir más vínculos causales. Las correlaciones se utilizan para mostrar los hallazgos. Se puede adquirir tanto la correlación ordinal de Spearman como la correlación del momento producto de Pearson. (Sánchez et al., 2018).

### 3.5. Diseño de investigación

No experimental

A diferencia de la investigación experimental y cuasiexperimental, en la cual el explorador controla la variable independiente y forma grupos de estudio, la investigación no experimental no involucra estos dos elementos. (Briones, 2002).

## 3.6. Población y muestra

### 3.6.1. Población

La población objeto de investigación es un grupo específico, limitado y observable de instancias que proporcionarán la base para elegir la exposición y que deben adherirse a un conjunto preestablecido de creencias. La frase "población de estudio" abarca más que solo seres vivos; también incluye animales, especímenes biológicos, documentos, hospitales, artículos, familias y organizaciones. Para estos últimos, una frase equivalente como "universo de estudio" podría ser más adecuada. (Arias-Gómez et al., 2021).

En esta exploración, la población serán los 145 profesionales y educadores de la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### 3.6.2. Muestra

Una muestra es un subconjunto de unidades elegidas al azar para representar una población o un universo. Se usa en la observación científica con el fin de proporcionar hallazgos fiables para todo el grupo investigado. (López-Roldán & Fachelli, 2015).

$$n = \frac{145 * 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (145 - 1) + 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n=98$$

En esta exploración, la muestra serán los 98 profesionales y educadores de la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.7.1. Técnicas de la investigación**

Las acciones que realizan los exploradores para obtener los datos necesarios para abordar el tema de exploración se conocen como metodologías de exploración. El hecho de que sean las guardianas de la información científica explica su importancia. Como la ciencia es "una forma de pensar y actuar", la aplicación de estos patrones de acción de manera mayoritariamente uniforme es lo que garantiza la validez científica de la exploración y, por extensión, de la información obtenida" (Gomez-Escalonilla, 2021).

#### **3.7.2. Instrumentos de la investigación**

Las herramientas de recaudación de información se utilizan en la investigación científica de diversas formas, según el tipo de estudio, el objetivo y la metodología seleccionada. El cuestionario es una herramienta ampliamente usada tanto en la exploración cuantitativa como en la cualitativa. Su versatilidad radica en su capacidad para recopilar y registrar datos a través de una variedad de formas de preguntas según los temas clave de la exploración. (Cisneros-Caicedo et al., 2022).

### **3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación**

#### **3.8.1. Validación de los instrumentos**

Lo que es cierto o casi cierto es lo que se entiende por el término "validez" en la investigación. Cuando no existen defectos en la exploración, los hallazgos se



considerarían legítimos. Hay tres tipos de problemas metodológicos que pueden dar lugar a sesgos o errores en la exploración: sesgo de selección, sesgo de confusión y sesgo de medición. (Villasís-Keever et al., 2018).

### **3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos**

Cada elemento del cuestionario compuesto se considera un subcuestionario del cuestionario completo y los elementos se han considerado cuestionarios paralelos. Este cálculo de la fiabilidad del cuestionario compuesto da como resultado el coeficiente alfa de Cronbach. (García-Vargas et al., 2022).

## **3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis**

Crear el plan de contraste. Los diseños se eligen dependiendo de las finalidades y la naturaleza de la hipótesis antes de la recogida de información, ya que definen si una exploración es teórica o práctica. (Vásquez & Ortiz, 2022).

### **Diseño estadístico**

El coeficiente de correlación Rho de Spearman se empleará para evaluar la validez de la hipótesis en el contexto de este estudio correlacional. Este análisis permitirá determinar la existencia y el grado de asociación entre las variables investigadas, proporcionando una base estadística sólida para interpretar los resultados de la exploración.

Se aplicó la siguiente fórmula de Rho de Spearman:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

### Determinación de las hipótesis estadísticas.

H1:  $R_{xy} \neq 0$  (significaría que hay vinculación directamente entre dos variables)

H0:  $R_{xy} = 0$  (significaría que no hay vinculación directamente entre dos variables)

### Nivel de significancia.

Cuando se establece un nivel de significancia del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), se define un umbral que determina la probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula. Dependiendo del contexto del análisis, este umbral puede ajustarse dentro de un rango del 1% al 10%, permitiendo mayor flexibilidad en la interpretación estadística y en la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### Estadística de prueba

Para el análisis estadístico, se utilizará la distribución t de Student, considerando  $n-2$  grados de libertad. Este enfoque es adecuado para muestras pequeñas y permite evaluar la significancia de la relación entre variables en estudios correlacionales o regresionales.

En la que:

Tc: T calculada

n: tamaño de muestra

r: coeficiencia de efecto.

### Regla de decisión.

Si  $t_c > t_t$ , rechazarse H0

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

##### 4.1.1. Interpretación de los resultados

Tabla 2

*Niveles de estilos de liderazgo de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

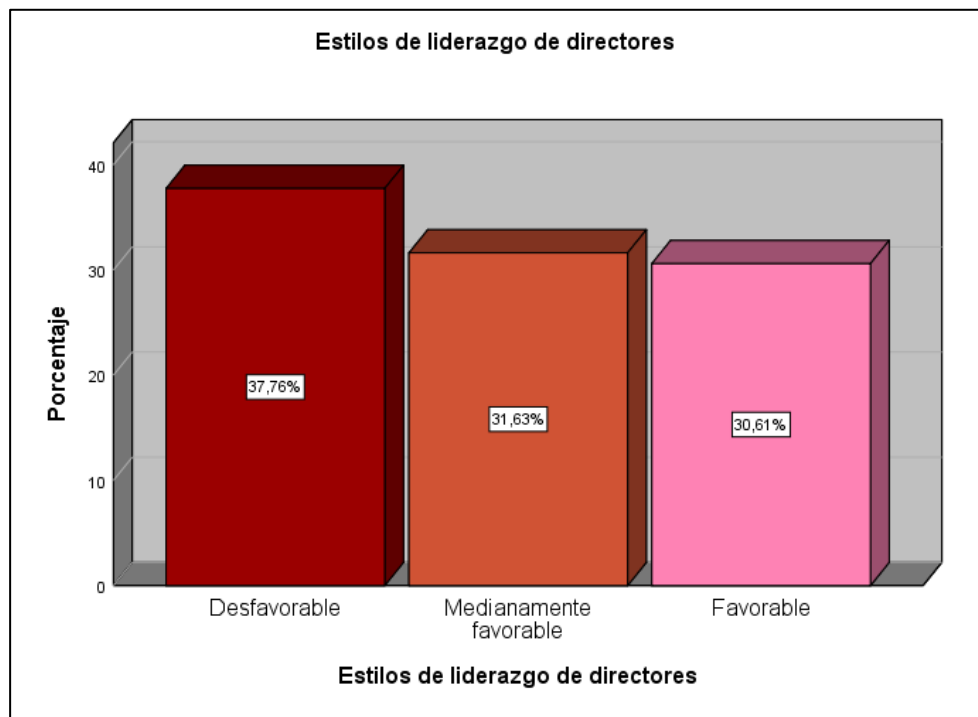
	Frecuencias	Proporciones	Proporciones válidas	Proporciones acumuladas
<b>Desfavorable</b>	37	37.8	37.8	37.8
<b>Medianamente favorable</b>	31	31.6	31.6	69.4
<b>Favorable</b>	30	30.6	30.6	100.0
<b>Total</b>	98	100.0	100.0	

*Nota.* Formulario de recaudación de información.

### Figura 1

*Distribución de frecuencias del liderazgo de directores en la I.E. José Antonio*

*Encinas, 2024*



*Nota.* Elaboración propia (tabla 2)

En la entidad educacional, la examinación de los niveles de formas de liderazgo de los directores revela una distribución variada en las percepciones del personal sobre el liderazgo. Según los datos recopilados, el 37.8% del personal considera que el estilo de liderazgo es desfavorable. Esta percepción puede reflejar desafíos significativos en las gestiones del personal, la toma de decisiones y la comunicación, que podrían estar afectando negativamente el entorno laboral y la eficacia en el funcionamiento de la institución. Un liderazgo considerado desfavorable puede implicar una falta de motivación entre el personal, dificultades en la implementación de estrategias educativas, o una baja en la moral y el compromiso.



Por otro lado, el 31.6% del personal evalúa el estilo de liderazgo como medianamente favorable. Esta categoría sugiere que, aunque hay aspectos positivos en el estilo de liderazgo, también existen áreas de mejora. Es posible que los directores en la institución estén aplicando prácticas de liderazgo que son parcialmente efectivas, pero que requieren ajustes para maximizar su impacto positivo en el entorno organizacional. Los directores con un estilo medianamente favorable podrían estar enfrentando obstáculos que limitan su capacidad para motivar al personal o para implementar cambios que mejoren el entorno de trabajo.

Finalmente, el 30.6% del personal percibe el estilo de liderazgo como favorable. Esta proporción indica que una parte significativa del personal ve el liderazgo como una influencia positiva en la institución. Un estilo de liderazgo favorable generalmente se asocia con una comunicación efectiva, una buena relación entre los directores y el personal, y una capacidad para inspirar y motivar. Esto sugiere que, aunque la mayoría de las percepciones son mixtas, hay una cantidad considerable de personal que aprecia y responde positivamente al estilo de liderazgo actual.

La distribución de estas percepciones muestra que el liderazgo en la entidad explorada tiene áreas de fortaleza, así como áreas que requieren atención y mejora. La alta proporción de percepciones desfavorables y medianamente favorables indica la necesidad de una revisión y posible ajuste en las prácticas de liderazgo para abordar las preocupaciones del personal y mejorar el clima organizacional en general. Las intervenciones podrían incluir capacitación para los directores, desarrollo de habilidades en liderazgo y comunicación, y una mayor implicación del personal en el procedimiento de tomar decisiones para asegurar que sus preocupaciones y necesidades sean escuchadas y abordadas.

En resumen, si bien algunos miembros del personal reconocen la importancia del estilo de liderazgo, la mayoría de las perspectivas muestran unas variedades de puntos de vistas que enfatizan la necesidad de fortalecer las formas de liderazgos para optimizar el entorno organizacional educacional. La eficacia de la institución educativa en su conjunto y la felicidad de los empleados pueden verse significativamente afectadas por la implementación de medidas dirigidas a fortalecer el liderazgo.

### Tabla 3

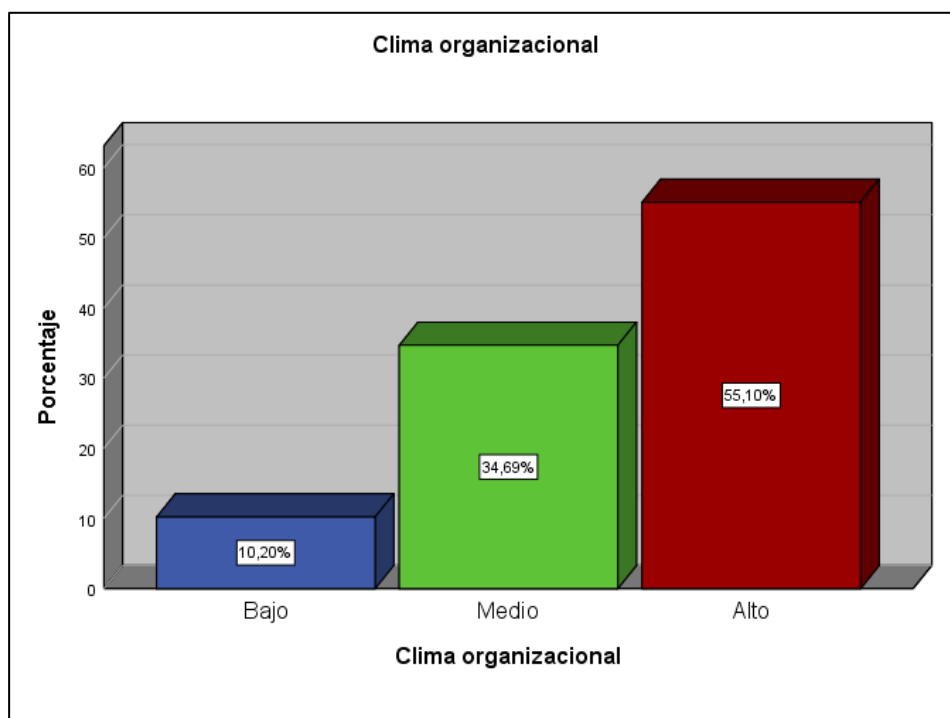
*Nivel de clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

	Frecuencias	Proporciones	Proporciones válidas	Proporciones acumuladas
<b>Bajo</b>	10	10.2	10.2	10.2
<b>Medio</b>	34	34.7	34.7	44.9
<b>Alto</b>	54	55.1	55.1	100.0
<b>Total</b>	98	100.0	100.0	

*Nota.* Formulario de recaudación de información.

**Figura 2**

*Distribución de frecuencias del clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*



*Nota.* Elaboración propia (tabla 3)

El análisis del entorno organizacional en la I.E. José Antonio Encinas revela una percepción mayoritariamente positiva entre el personal, con un notable porcentaje que considera el clima organizacional como alto. Según los datos, el 55.1% del personal evalúa el clima organizacional como alto. Este porcentaje sugiere que una mayoría significativa del personal percibe un entorno de trabajo favorable en términos de comunicación, colaboración, y ambiente general. Un medio organizacional alto generalmente se vincula con una alta moral, una buena relación entre el personal y la administración, y una cultura organizacional positiva. Esto puede ser un indicador de un ambiente de trabajo que apoya, anima y motiva, todos ellos elementos vitales para el éxito del establecimiento educativo.

Por otro lado, el 34,7% de los empleados piensa que el ambiente dentro de la empresa es mediocre. Esta categoría indica que, aunque en general el ambiente de trabajo es bueno, hay algunas cosas que se pueden hacer mejor para aumentar la eficiencia y la satisfacción. Un clima organizacional medio puede implicar que hay aspectos del ambiente laboral que necesitan ser optimizados para maximizar el compromiso y la efectividad del personal. Por ejemplo, podría haber oportunidades para optimizar la comunicación entre el personal y la administración, fortalecer las relaciones interpersonales, o abordar cualquier desafío que limite el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Por otro lado, el 10.2% del personal evalúa el clima organizacional como bajo. Esta proporción menor indica que, aunque es una minoría, hay una parte del personal que experimenta un ambiente de trabajo menos favorable. Un clima organizacional bajo puede estar asociado con problemas como la falta de comunicación, conflictos no resueltos, o una percepción de falta de apoyo y reconocimiento. Las áreas con clima bajo requieren atención específica para identificar y abordar los problemas que contribuyen a esta percepción negativa. Intervenciones dirigidas a mejorar el ambiente laboral para este grupo pueden ser cruciales para aumentar el nivel general de satisfacción y cohesión en la entidad.

En resumen, la mayoría del personal en la entidad explorada percibe un clima organizacional positivo, con una proporción destacada que lo valora como alto. Sin embargo, los datos también revelan la presencia de percepciones medianas y bajas que sugieren áreas de mejora. Para mejorar el ambiente laboral en general, es necesario aplicar soluciones que aborden los problemas de los climas organizacionales tanto medios como malos, pero en proporciones menores. Las iniciativas para desarrollar un entorno de trabajo colaborativo, mejorar la

comunicación y brindar al personal más apoyo y reconocimiento son algunos ejemplos de tales acciones.

Abordar estas áreas específicas puede contribuir a elevar el nivel general del clima organizacional, promoviendo un entorno más cohesionado y eficiente en la institución. La gestión de las percepciones negativas y medianas puede ser clave para mantener y potenciar el nivel alto de satisfacción y compromiso observado en la mayoría del personal, asegurando así el éxito y la efectividad continuos de la institución educativa.

**Tabla 4**

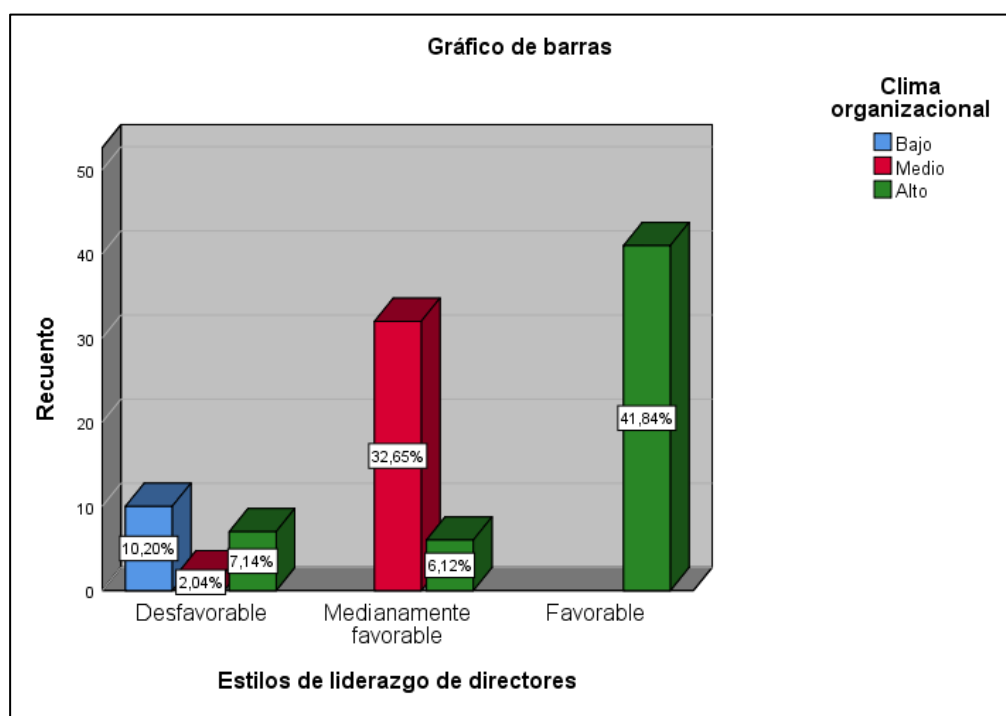
*Estilos de liderazgo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

Estilos de liderazgo de directores	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
<b>Desfavorable</b>	10 <sub>a</sub>	10.2%	2 <sub>b</sub>	2.0%	7 <sub>b</sub>	7.1%	19	19.4%
<b>Medianamente favorable</b>	0 <sub>a</sub>	0.0%	32 <sub>b</sub>	32.7%	6 <sub>a</sub>	6.1%	38	38.8%
<b>Favorable</b>	0 <sub>a</sub>	0.0%	0 <sub>a</sub>	0.0%	41 <sub>b</sub>	41.8%	41	41.8%
<b>Total</b>	10	10.2%	34	34.7%	54	55.1%	98	100.0%

**Nota.** Cuestionario de recolección de datos.

**Figura 3**

*Distribución de porcentaje de estilos de liderazgo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*



**Nota.** Elaboración propia (tabla 4)

Interpretación:

El análisis de los estilos de liderazgo de los directores en la Institución Educativa José Antonio Encinas revela una clara correlación con el clima organizacional presente en la institución. A partir de los datos recopilados, se observa que, de un total de 98 encuestas realizadas, 10 directores presentan un clima organizacional desfavorable, lo que representa un 10.2% de la muestra. Esta cifra indica que una parte significativa de los directores tiene un impacto negativo en la percepción del clima, lo que podría estar relacionado con un estilo de liderazgo que no se adapta a las necesidades de la comunidad educativa. Dentro de este grupo, 2 directores fueron clasificados con un clima organizacional medio, mientras que 7 alcanzaron un clima organizacional alto, lo que sugiere que, aunque



hay un clima desfavorable, algunos directores logran establecer relaciones más positivas en ciertas áreas.

En cuanto a los directores que generan un clima organizacional medianamente favorable, se observa que no hay directores con un estilo de liderazgo que genere un clima desfavorable. En esta categoría, 32 directores, es decir, el 32.7% de la muestra, están clasificados con un clima organizacional medio, lo que implica que estos directores pueden estar utilizando estilos de liderazgo que fomentan una cultura de trabajo colaborativa pero que aún requieren ajustes significativos para alcanzar un clima organizacional óptimo. Este hallazgo sugiere que la mayoría de los directores pueden estar en la senda correcta, pero aún tienen áreas de oportunidad que podrían ser mejoradas para elevar la percepción del clima en la institución.

Por otro lado, los datos muestran que 41 directores, lo que representa el 41.8% de la muestra, operan en un clima organizacional favorable. Este grupo es fundamental, ya que su estilo de liderazgo parece ser efectivo y está generando un ambiente positivo en la institución. La ausencia de directores que provoquen un clima desfavorable en este conjunto resalta la importancia de estrategias de liderazgo que prioricen la comunicación, la empatía y la inclusión, factores que son claves para la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes.

Al observar el total de las categorías, se puede concluir que un 55.1% de los directores presentan un clima organizacional alto, lo que sugiere que la mayoría de los estilos de liderazgo en la institución están orientados hacia la construcción de un ambiente educativo positivo. Sin embargo, la existencia de un 19.4% con un clima desfavorable y un 38.8% con un clima medianamente favorable señala que,

aunque se han logrado avances, hay áreas críticas que deben ser atendidas para asegurar un entorno de trabajo óptimo para todos los miembros de la comunidad educativa.

**Tabla 5**

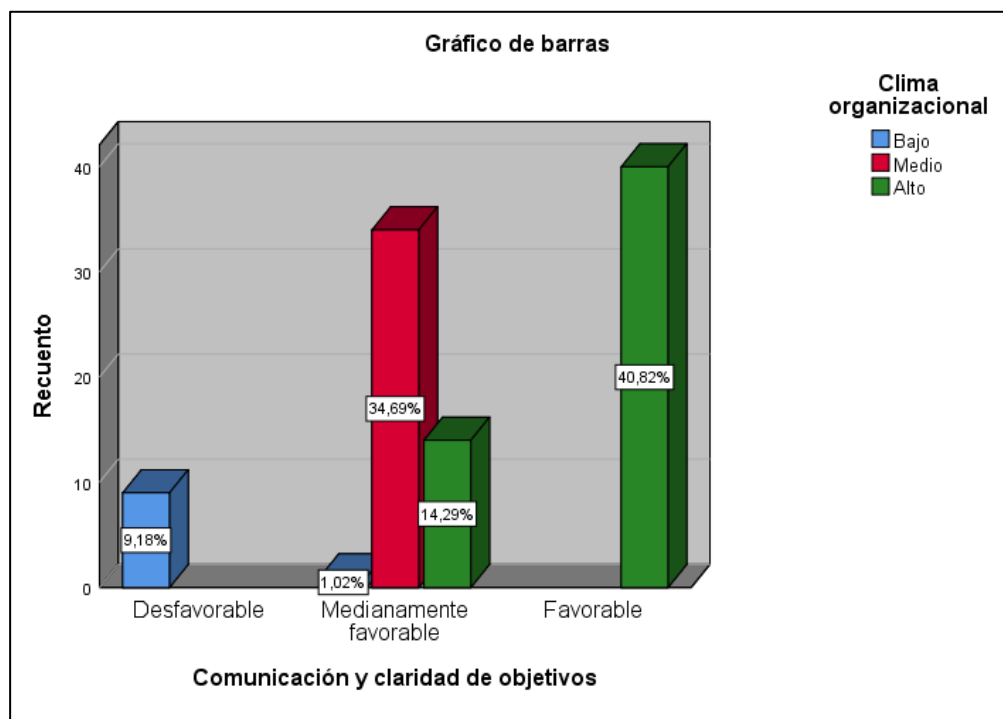
*Comunicación y claridad de objetivos y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

Comunicación y claridad de objetivos	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
<b>Desfavorable</b>	9 <sub>a</sub>	9.2%	0 <sub>b</sub>	0.0%	0 <sub>b</sub>	0.0%	9	9.2%
<b>Medianamente favorable</b>	1 <sub>a</sub>	1.0%	34 <sub>b</sub>	34.7%	14 <sub>a</sub>	14.3%	49	50.0%
<b>Favorable</b>	0 <sub>a</sub>	0.0%	0 <sub>a</sub>	0.0%	40 <sub>b</sub>	40.8%	40	40.8%
<b>Total</b>	10	10.2%	34	34.7%	54	55.1%	98	100.0%

**Nota.** Cuestionario de recolección de datos.

**Figura 4**

*Distribución de porcentaje de comunicación y claridad de objetivos y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*



**Nota.** Elaboración propia (tabla 5)

Interpretación:

Las tendencias significativas en las percepciones de los miembros de la comunidad educativa se evidencian al examinar el vínculo entre la comunicación y la claridad de objetivos de los directivos de la Institución Educativa José Antonio Encinas y su efecto en el clima organizacional. De acuerdo con los datos recopilados, de un total de 98 encuestas, 9 directores presentan un clima organizacional desfavorable, representando el 9.2% de la muestra. Este resultado pone de manifiesto que existe un número limitado de directores que no logran establecer una comunicación efectiva ni proporcionar claridad en los objetivos, lo cual se traduce en un ambiente negativo que puede afectar tanto a los docentes como a los estudiantes.

En el segmento de directores que contribuyen a un clima medianamente favorable, se observan 49 casos, lo que representa el 50% de la muestra. De estos, 34 directores se encuentran en la categoría de comunicación y claridad de objetivos medio, lo que sugiere que, aunque están promoviendo un entorno educativo relativamente positivo, aún existe margen para mejorar la forma en que se comunican y establecen metas. Este hallazgo implica que la mayoría de los directores están en un camino intermedio, donde las estrategias de comunicación pueden no ser del todo efectivas, pero permiten cierto nivel de conexión y claridad en la dirección que se busca. Además, se observa que 14 directores alcanzan un clima organizacional alto dentro de esta categoría, lo que indica que un pequeño grupo de directores ha logrado una comunicación clara y eficaz, permitiendo que sus objetivos se comprendan y se compartan de manera efectiva dentro de la institución.

Finalmente, la categoría de clima favorable incluye a 40 directores, lo que equivale al 40.8% de la muestra total. Este resultado demuestra que, en general, una proporción significativa de directores ha conseguido establecer un ambiente donde la comunicación es fluida y los objetivos son claros, facilitando un clima organizacional positivo. La ausencia de directores en la categoría de clima desfavorable en este grupo refuerza la importancia de la comunicación efectiva y de la claridad en los objetivos para la creación de un ambiente de trabajo motivador.

Al observar la distribución de las respuestas, se puede inferir que la comunicación y la claridad de objetivos son elementos fundamentales para el clima organizacional. La presencia de un 9.2% de directores que fomentan un clima desfavorable resalta la necesidad de atención en estas áreas, ya que la falta de comunicación y de metas claras puede llevar a confusiones y desmotivación entre

los miembros de la comunidad educativa. Además, el hecho de que el 34.7% de los directores se ubiquen en un clima medianamente favorable indica que, aunque hay un progreso, la mejora en las prácticas de comunicación y en la claridad de objetivos debería ser prioritaria.

**Tabla 6**

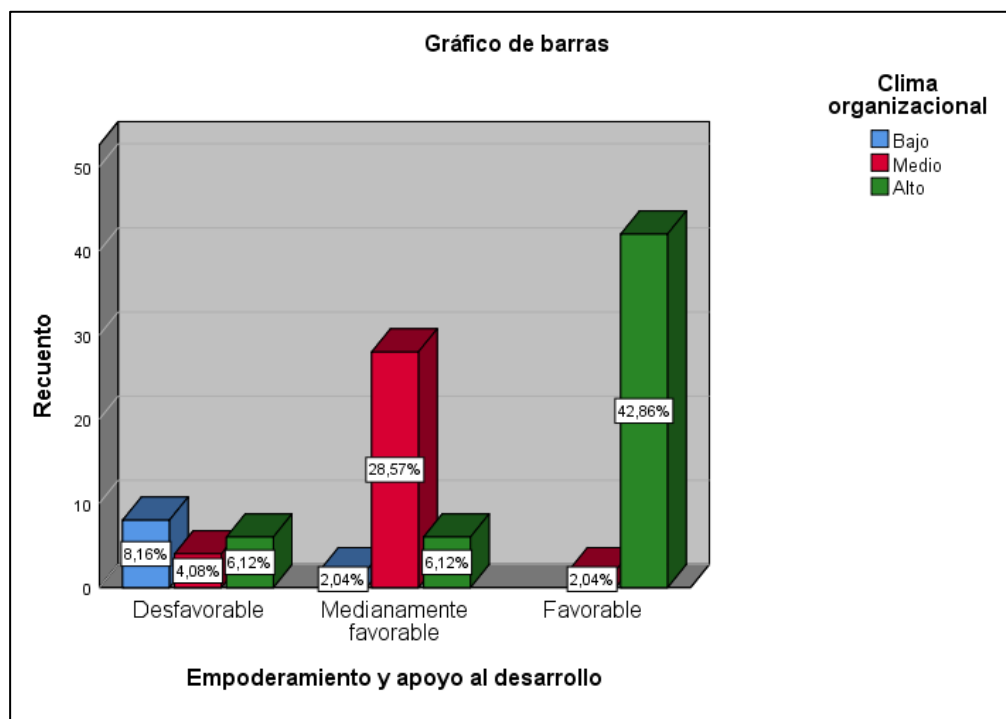
*Empoderamiento y apoyo al desarrollo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

Empoderamiento y apoyo al desarrollo	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
<b>Desfavorable</b>	8 <sub>a</sub>	8.2%	4 <sub>b</sub>	4.1%	6 <sub>b</sub>	6.1%	18	18.4%
<b>Medianamente favorable</b>	2 <sub>a</sub>	2.0%	28 <sub>b</sub>	28.6%	6 <sub>a</sub>	6.1%	36	36.7%
<b>Favorable</b>	0 <sub>a</sub>	0.0%	2 <sub>a</sub>	2.0%	42 <sub>b</sub>	42.9%	44	44.9%
<b>Total</b>	10	10.2%	34	34.7%	54	55.1%	98	100.0%

**Nota.** Cuestionario de recolección de datos.

**Figura 5**

*Distribución de porcentaje de empoderamiento y apoyo al desarrollo y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*



**Nota.** Elaborado por el tesista (tabla 6)

Interpretación:

El estudio de la relación entre el empoderamiento y el apoyo al desarrollo proporcionado por los directores en la Institución Educativa José Antonio Encinas y el impacto en el clima organizacional revela patrones interesantes. En primer lugar, de un total de 98 encuestas realizadas, se observa que 18 directores, lo que representa un 18.4% de la muestra, generan un clima organizacional desfavorable. Este grupo incluye 8 directores con un nivel de empoderamiento y apoyo al desarrollo bajo, 4 con un nivel medio y 6 con un clima organizacional alto. Esta combinación indica que la falta de empoderamiento y apoyo al desarrollo puede ser una fuente de insatisfacción entre los docentes y otros miembros de la comunidad educativa. Un ambiente de trabajo desfavorable puede resultar en una reducción



de la motivación y el compromiso del personal, lo cual es preocupante, ya que un clima negativo impacta directamente en la calidad de la educación ofrecida.

En cuanto a los directores que fomentan un clima medianamente favorable, se registra un total de 36 directores, lo que equivale al 36.7% de la muestra. De estos, 28 directores se clasifican con un nivel medio de empoderamiento y apoyo al desarrollo, lo que sugiere que este grupo está haciendo esfuerzos para ofrecer recursos y oportunidades a los docentes, aunque aún hay margen para mejorar. Además, 6 directores en esta categoría logran mantener un clima organizacional alto, lo que implica que, aunque algunos directores no están empoderando de manera óptima a su personal, hay otros que están implementando prácticas efectivas que promueven el desarrollo profesional y personal.

El análisis también muestra que un total de 44 directores, es decir, el 44.9% de la muestra, están asociados con un clima organizacional favorable. De este grupo, 42 directores tienen un alto nivel de empoderamiento y apoyo al desarrollo, mientras que 2 se encuentran en un nivel medio. Esto sugiere que existe una correlación significativa entre un liderazgo efectivo que prioriza el empoderamiento y el apoyo al desarrollo, y un clima organizacional positivo. La ausencia de directores con un clima desfavorable en esta categoría subraya la importancia de la inversión en el desarrollo del personal, así como la necesidad de crear un ambiente en el que los docentes se sientan respaldados y valorados.

**Tabla 7**

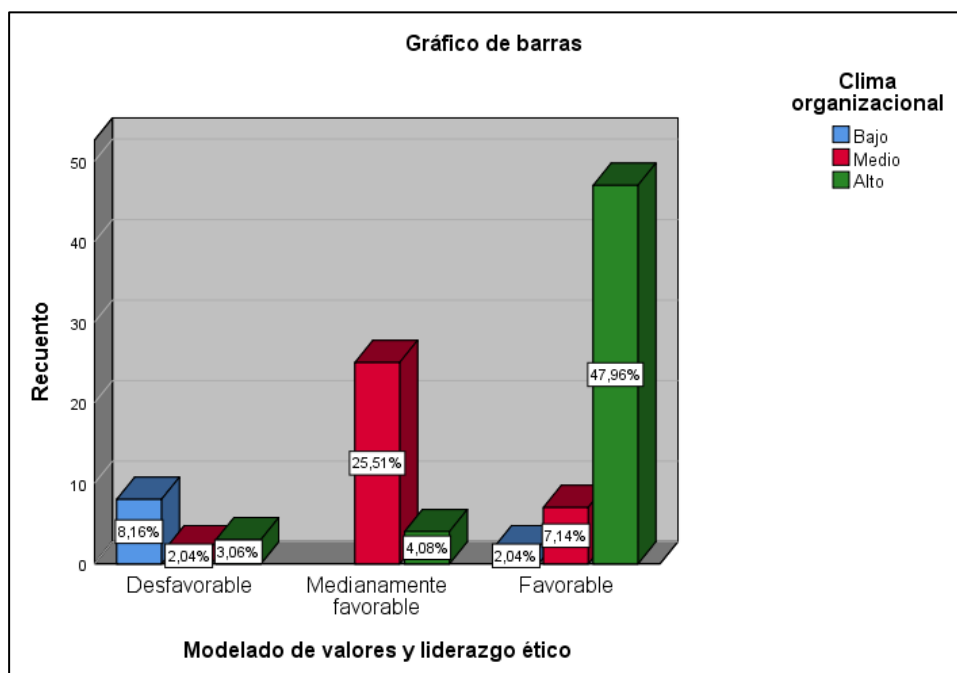
*Modelado de valores - liderazgo ético y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

Modelado de valores y liderazgo ético	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
<b>Desfavorable</b>	8 <sub>a</sub>	8,2%	2 <sub>b</sub>	2,0%	3 <sub>b</sub>	3,1%	13	13,3%
<b>Medianamente favorable</b>	0 <sub>a</sub>	0,0%	25 <sub>b</sub>	25,5%	4 <sub>a</sub>	4,1%	29	29,6%
<b>Favorable</b>	2 <sub>a</sub>	2,0%	7 <sub>a</sub>	7,1%	47 <sub>b</sub>	48,0%	56	57,1%
<b>Total</b>	10	10,2%	34	34,7%	54	55,1%	98	100,0%

**Nota.** adaptado de la evaluación realizada.

**Figura 6**

*Distribución de porcentaje de modelado de valores - liderazgo ético y clima organizacional de directores en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*



**Nota.** Elaborado por el tesista (tabla 7)

### Interpretación:

El análisis de la relación entre el modelado de valores y el liderazgo ético de los directores en la Institución Educativa José Antonio Encinas y su impacto en el clima organizacional proporciona información valiosa sobre cómo estos factores interactúan y afectan la dinámica escolar. De acuerdo con los datos, se observa que 13 directores, lo que representa un 13.3% de la muestra, generan un clima organizacional desfavorable. Este grupo se compone de 8 directores con un bajo modelado de valores y liderazgo ético, 2 directores que se encuentran en la categoría de medio, y 3 que logran un clima alto. Este hallazgo sugiere que la falta de un liderazgo ético claro y el modelado de valores en el día a día de la gestión escolar pueden tener repercusiones negativas en el ambiente de trabajo, generando desconfianza y desmotivación entre los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

En la categoría de clima organizacional medianamente favorable, se reporta un total de 29 directores, lo que representa un 29.6% de la muestra. De estos, 25 directores se agrupan en el nivel medio de modelado de valores y liderazgo ético, lo que indica que aunque estos directores están haciendo esfuerzos por establecer una ética de trabajo y valores en la institución, todavía existe un considerable margen para mejorar. Además, 4 directores dentro de esta categoría logran un clima organizacional alto, lo que sugiere que algunos están implementando prácticas efectivas de liderazgo ético que contribuyen a un ambiente positivo.

Por otro lado, el grupo de directores que se asocia con un clima organizacional favorable incluye a 56 directores, lo que equivale al 57.1% de la muestra total. Este grupo destaca porque 47 directores tienen un alto modelado de valores y liderazgo ético, mientras que 7 están en un nivel medio. La elevada

proporción de directores que fomentan un clima organizacional positivo sugiere que el liderazgo ético y el modelado de valores son fundamentales para cultivar un ambiente educativo saludable, donde los docentes se sientan apoyados y motivados. La presencia de directores que actúan como modelos de conducta para su personal subraya la importancia de establecer y promover principios éticos en la gestión escolar.

Al analizar estos datos, se concluye que el modelado de valores y el liderazgo ético son elementos esenciales para la creación de un clima organizacional positivo en la Institución Educativa JAE. La existencia de un 13.3% de directores que generan un clima desfavorable destaca la necesidad urgente de que estos líderes reconsideren sus enfoques y adopten prácticas que prioricen la ética y los valores en su gestión. Por otro lado, el hecho de que un 57.1% de los directores estén promoviendo un ambiente favorable resalta el potencial de un liderazgo ético bien fundamentado para transformar la cultura organizacional de la institución.

## 4.2. Proceso de la prueba de hipótesis

### Hipótesis General

Hay vinculación significativa entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

#### 1. Formulación de hipótesis estadísticas

**Ho:** No hay vinculación significativa entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.



**Ha:** Hay vinculación significativa entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

## 2. Elección del nivel de significancia

$\alpha=0,05$

## 3. Selección de la prueba estadística

Se ha aplicado el coeficiente de correlación Rho de Spearman para analizar la relación entre las variables del estudio. La muestra fue seleccionada de manera aleatoria, garantizando la representatividad de los datos. Además, se han llevado a cabo todos los procedimientos metodológicos establecidos, asegurando que los procesos relevantes fueran ejecutados en su totalidad para obtener resultados confiables y precisos.

## 4. Lectura de P – valor

Si el valor de p es menor que el nivel de significancia establecido, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), indicando que existe suficiente evidencia estadística para respaldar la relación entre las variables. Por el contrario, si el valor de p es superior al umbral de significancia, no se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay evidencia suficiente para confirmar una relación significativa en el análisis realizado.

Tabla 8

*Relación del estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

		Estilos de liderazgo de directores	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo de directores	Coefficiencia vinculante	1.000
		Sig. (bilateral)	,295**
	Clima organizacional	N	98
		Coefficiencia vinculante	,295**
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	98	

\*\* . La asociación es significativa en un grado 0,01 (bilateral).

**Nota.** Elaborado por el tesista.

### Decisión estadística

Para determinar si se debe aceptar o rechazar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), es fundamental realizar un análisis estadístico riguroso. Este proceso implica evaluar factores clave como el nivel de significancia, el valor de  $p$  y la relación entre las variables. A continuación, se presentan los criterios esenciales que permitirán tomar una decisión fundamentada en los datos obtenidos.

### Criterio: regla de decisión

$P$  valor  $> 0,05$ : Aceptaríamos la  $H_0$  y rechazaríamos la  $H_a$ .

$P$  valor  $< 0,05$ : Aceptaríamos la  $H_a$  y rechazaríamos la  $H_0$ .

### Interpretación:

La coeficiencia vinculante es 0.295, con significancia bilateral de 0.003. Tal coeficiencia indicaría una vinculación positiva moderada entre los estilos de liderazgos de los directores y el entorno organizacional. En términos prácticos, esto



sugeriría que de forma que los estilos de liderazgos de los directores se han percibido como más favorable, el entorno organizacional en la entidad tiende a mejorar. Es decir, un liderazgo más efectivo y positivo está asociado con un ambiente de trabajo más saludable y satisfactorio para el personal.

La significancia del resultado ( $p = 0.003$ ) muestra que esta vinculación es estadísticamente significativa al umbral de 0.01, lo que refuerza la validez de la relación observada. En otras palabras, es muy poco probable que esta asociación se haya producido por accidente, lo que apoya la conclusión de que hay una verdadera vinculación entre el entorno institucional y los estilos de liderazgos.

La administración de la institución se verá afectada significativamente por este descubrimiento. Un estilo de liderazgo productivo y optimista puede ser muy importante para establecer y mantener un ambiente de trabajo agradable. Las conductas de liderazgo positivas, como la comunicación abierta, el reconocimiento del personal y el apoyo del equipo, pueden marcar una gran diferencia en la moral y la satisfacción general de los empleados. La asociación positiva observada implica que la asignación de recursos a la mejora de las competencias de liderazgo puede resultar una táctica viable para cultivar un mejor entorno de trabajo.

Además, la asociación moderada muestra que el entorno organizacional y los estilos de liderazgos están correlacionados positivamente, pero que estos dos factores no explican todos los aspectos del entorno de trabajo. El entorno organizacional también puede verse influenciado por otros factores, incluidos los procedimientos de gestión de personas, la cultura organizacional y las normas institucionales. Por lo tanto, aunque mejorar el estilo de liderazgo puede ser beneficioso, es fundamental adoptar un enfoque integral para mejorar los entornos dentro de las organizaciones.

En resumen, los entornos organizacionales y los estilos de liderazgos de los directivos de la I.E. José Antonio Encinas tienen una asociación algo favorable, lo que resalta la importancia de un liderazgo efectivo para fomentar un entorno laboral saludable. La significancia estadística de la correlación confirma que la dirección de la institución debe concentrar sus esfuerzos en potenciar las habilidades de liderazgo para optimizar el entorno al interior de la empresa. Para lograr un cambio profundo y duradero, también es fundamental utilizar una estrategia multidimensional que tenga en cuenta otros aspectos que pueden incidir en el clima laboral.

### **Prueba de Hipótesis específica 1**

Existe un vínculo importante con la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

#### **1. Formulación de hipótesis estadísticas**

**Ho:** No hay vinculación significativa entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024

**Ha:** Hay vinculación significativa entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

#### **2. Criterio: regla de decisión**

P valor  $> 0,05$ : Aceptaríamos la Ho y rechazaríamos la Ha.

P valor  $< 0,05$ : Aceptaríamos la Ha y rechazaríamos la Ho.

Tabla 9

Relación extrínseca entre la comunicación - claridad de objetivos y el clima organizacional en la I.E, José Antonio Encinas, 2024

		Comunicación y claridad de objetivos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación y claridad de objetivos	Coeficiencia vinculante	1.000
		Sig. (bilateral)	,634**
	Clima organizacional	N	98
		Coeficiencia vinculante	,634**
	Comunicación y claridad de objetivos	Sig. (bilateral)	0.000
		N	98

\*\* . La asociación es significativa en un grado 0,01 (bilateral).

La coeficiencia vinculante es 0.634, con significativa bilateral de 0.000. Tal coeficiencia indicaría una vinculación positiva fuerte entre la comunicación y la claridad de objetivos y el entorno organizacional.

La correlación positiva fuerte de 0.634 sugiere que, a medida que la comunicación y la claridad de las finalidades dentro de la entidad mejoran, también lo hace el clima organizacional. En términos prácticos, esto implica que un clima corporativo más agradable suele estar asociado a una atmósfera en la que los objetivos están bien definidos y la comunicación es eficiente. Una comunicación eficaz es esencial para fomentar un clima corporativo positivo, que es necesario para la felicidad y la productividad de los empleados.

La significación estadística del resultado ( $p = 0,000$ ) respalda la fiabilidad de esta asociación. El valor de significación muy bajo sugiere que la asociación observada no puede ser el producto del azar, lo que respaldaría la idea de que hay una vinculación genuina entre la claridad de los objetivos y la comunicación y el entorno organizacional institucional.



Las gestiones de la institución se verán afectada significativamente por este descubrimiento. Para garantizar que todos los empleados conozcan las expectativas y los objetivos de la institución, la comunicación eficaz y la claridad de los objetivos son esenciales. Los miembros del personal pueden trabajar con más comprensión y atención cuando los objetivos se definen y comunican correctamente, lo que a menudo da como resultados una mayor motivación, cohesión y satisfacción laboral. Una atmósfera en la que la comunicación es abierta y los objetivos son claros hace posible una mayor alineación entre los esfuerzos individuales y los objetivos institucionales, lo que mejora el buen clima organizacional.

Además, la asociación sustancial sugiere que mejorar la claridad de los objetivos y la comunicación podría ser una táctica útil para mejorar el entorno organizacional. La mejora del entorno de trabajo se puede lograr invirtiendo en el desarrollo de habilidades de comunicación dentro de la organización, asegurándose de que los objetivos sean claros y comprendidos por todos, y promoviendo un intercambio abierto de información. Las organizaciones que dan alta prioridad a los objetivos claros y a la comunicación eficiente a menudo ven mejoras en la felicidad y los compromisos de los empleados.

En conclusión, el entorno organizacional, la claridad de los objetivos y la comunicación de la I.E. José Antonio Encinas se correlacionan positivamente de manera sólida, lo que resalta la importancia de estos elementos para fomentar un entorno de trabajo feliz. La significancia estadística del resultado respalda la idea de que, para mejorar el entorno organizacional, los esfuerzos deben concentrarse en estas áreas. La adopción de tácticas que mejoren la comunicación y aclaren los objetivos podría marcar una gran diferencia en la creación de un lugar de trabajo

más feliz, lo que podría mejorar la productividad y el bienestar general dentro de la organización.

### Prueba de Hipótesis específica 2

Hay vinculación significativa entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### 3. Formulación de hipótesis estadísticas

**Ho:** No hay vinculación significativa entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**Ha:** Hay vinculación significativa entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### 4. Criterio: regla de decisión

P valor > 0,05: Aceptaríamos la Ho y rechazaríamos la Ha.

P valor < 0,05: Aceptaríamos la Ha y rechazaríamos la Ho.

**Tabla 10**

*Relación intrínseca entre el empoderamiento - apoyo al desarrollo y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024*

		Empoderamiento y apoyo al desarrollo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Empoderamiento y apoyo al desarrollo	Coeficiencia vinculante	,803**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	98
	Clima organizacional	Coeficiencia vinculante	,803**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	98



\*\* La asociación es significativa en un grado 0,01 (bilateral).

**Nota.** Matriz de datos.

La coeficiencia vinculante es 0.803, con significancia bilateral de 0.000. Tal coeficiencia indicaría una vinculación fuerte y significativa indicaría que hay una conexión estrecha y positiva entre los niveles de empoderamiento y apoyo al desarrollo y la percepción del entorno organizacional en la entidad.

El coeficiente de correlación de 0.803 sugeriría que, a medida que incremente el umbral de empoderamiento y el apoyo al desarrollo dentro de la institución, también mejora el entorno organizacional. Esta investigación sugiere que un clima corporativo más favorable está vinculado a un entorno en el que el personal se siente empoderados y alentados en su crecimiento personal y profesional. Dicho de otra manera, el personal tiene más probabilidades de reportar un ambiente de trabajo positivo si creen que sus habilidades y capacidades son apreciadas y que tienen oportunidades de progresar.

La significativa estadística del hallazgo ( $p = 0,000$ ) indica que la asociación observada es real y no producto del azar. La certeza de que existe una relación genuina y pertinente entre el entorno organizacional, el apoyo al desarrollo y el empoderamiento se ve fortalecida por su alta importancia. La probabilidad de que esta asociación ocurriera por accidente es bastante remota, lo que respalda los hallazgos de que la asistencia para el desarrollo y el empoderamiento son componentes esenciales de un lugar de trabajo productivo.

En términos prácticos, esta investigación indica que las universidades que esperan mejorar la cultura de su lugar de trabajo deberían concentrarse en alentar una mayor autonomía y brindar recursos adicionales para el crecimiento

profesional. Mientras que la asistencia para el desarrollo asegura que los empleados tengan los recursos y las oportunidades necesarias para avanzar en sus carreras, el empoderamiento permite a los trabajadores sentirse más involucrados y responsables de su trabajo. Estos elementos fomentan una atmósfera en la que el personal se siente motivado y valorado, lo que a su vez fomenta una atmósfera dentro de la empresa más optimista y colaborativa.

En conclusión, el entorno organizacional, el apoyo al desarrollo y el empoderamiento de la I.E. José Antonio Encinas muestran una relación positiva significativa, lo que demuestra la importancia de estos componentes para fomentar un ambiente de trabajo saludable. La significancia estadística de los resultados destaca la necesidad de hacer de la asistencia al desarrollo y el empoderamiento una prioridad máxima cuando se trata de mejorar el ambiente de trabajo. La implementación de procedimientos y políticas que respalden estos elementos puede tener un efecto importante en la felicidad y el bienestar general de los empleados, lo que mejorará el ambiente de la institución y la hará más productiva.

### **Prueba de Hipótesis específica 3**

Hay vinculación significativa entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

### **5. Formulación de hipótesis estadísticas**

**Ho:** No hay vinculación significativa entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

**Ha:** Hay vinculación significativa entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024.

## 6. Criterio: regla de decisión

P valor > 0,05: Aceptaríamos la  $H_0$  y rechazaríamos la  $H_a$ .

P valor < 0,05: Aceptaríamos la  $H_a$  y rechazaríamos la  $H_0$ .

**Tabla 11**

Relación extrínseca entre el modelado de valores - liderazgo ético y el clima organizacional en la I.E. José Antonio Encinas, 2024

		Modelado de valores y liderazgo ético	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Modelado de valores y liderazgo ético	Coeficiencia vinculante	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Clima organizacional	Coeficiencia vinculante	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

\*\* . La asociación es significativa en un grado 0,01 (bilateral).

**Nota.** Elaboración propia.

La coeficiencia vinculante es 0.657, con significancia bilateral de 0.000. Tal coeficiencia indicaría una vinculación estrecha y positiva entre el modelado de valores y el liderazgo ético, y la percepción del entorno organizacional en la entidad.

Un coeficiente de correlación de 0.657 sugiere que un mayor énfasis en el modelado de valores y en un liderazgo ético está asociado con un clima organizacional más positivo. Esto implica que cuando los directores y líderes de la institución demuestran consistentemente comportamientos éticos y actúan como modelos a seguir en cuanto a valores, los entornos organizacionales tienden a ser más favorable. En otras palabras, el liderazgo ético y el compromiso con los valores



organizacionales contribuyen a crear un medio de trabajo en el que el personal se siente más valorado, respetado y satisfecho.

La significancia estadística del resultado ( $p = 0.000$ ) confirmaría que esta vinculación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01, lo que refuerza la validez de la relación observada. La baja probabilidad de que esta correlación sea el hallazgo del azar refuerza la evidencia de que el modelado de valores y el liderazgo ético tienen un impacto real y significativo en el clima organizacional. Esto destacaría la importancia de la ética y la coherencia en el comportamiento de los líderes para fomentar un entorno laboral positivo.

En términos prácticos, esta conclusión enfatiza la importancia de que los ejecutivos de la I.E. José Antonio Encinas se comporten moralmente y den ejemplo de los ideales que desean ver difundidos en toda la empresa. La cultura y la atmósfera de la empresa pueden verse influenciadas favorablemente por líderes que den ejemplo de conducta moral e ideales organizacionales, lo que da como resultado un ambiente de trabajo más pacífico y efectivo. Al poner en práctica técnicas de liderazgo ético, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más cohesionado y satisfactorio donde el personal siente que sus objetivos y valores son compartidos.

En conclusión, los entornos organizacionales, los liderazgos éticos y el modelado de valores de la Institución Educativa José Antonio Encinas muestran un vínculo positivo significativo, lo que demuestra la importancia de estos elementos para fomentar un ambiente de trabajo saludable. La significancia estadística del resultado resalta la efectividad del liderazgo moral y el modelado de valores como tácticas esenciales para mejorar la cultura en el lugar de trabajo. Fomentar estos elementos puede conducir a una atmósfera más unificada y alineada, lo que puede



tener una gran influencia en la felicidad del personal y el desempeño general de la entidad.

### 4.3. Discusión de los resultados

Esta investigación reveló que el valor p estimado (0,000) es inferior al valor p tabular (0,05) mediante el análisis paramétrico de Rho - Spearman, lo que indica una correlación entre las variables. Estos descubrimientos que están surgiendo en la indagación de Huaytalla (2019), El cambio, la creatividad, la gestión y los procedimientos organizacionales están significativamente influenciados por la cultura de la empresa. Al igual que en el caso del director, esto se ve muy afectado por el liderazgo que adopta el líder, quien transmite la confianza y el éxito de la organización. Con un diseño transaccional, se ha ideado una técnica correlacional. Se consideró como muestra de la población a cuarenta instructores y otros miembros del personal que laboran en la institución. Cuando se usa el estadístico Rho de Spearman, los resultados muestran que, a un nivel significativo de 0,05%, se aceptará la  $H_0$  y se rechazará la  $H_a$ . El valor p es 0,087, el resultado es -0,274 y existe una correlación negativa cuando se observa en la escala. También es posible argumentar que hay una vinculación negativa entre los estilos de liderazgos del director de la I.E. No. 31516 "Mariscal Castilla" de Tarma y el entorno organizacional. Se puede obtener una comprensión amplia de las formas en que los estilos de liderazgos pueden afectar el entorno organizacional a partir de una comparación de la investigación realizada en la entidad explorada y la exploración realizada por Huaytalla (2019) en la I.E. No. 31516 "Mariscal Castilla" de Tarma. Las diferencias en los resultados y su importancia para comprender la influencia



del liderazgo en el entorno de aprendizaje se examinan en las secciones que siguen.

Con un valor de correlación de 0,295 y un nivel de significativo de 0,003, la exploración de 2024 realizada en la I.E. José Antonio Encinas descubrió un vínculo algo favorable entre el entorno organizacional y las formas de liderazgos del director. Este hallazgo implica que un progreso en el entorno organizacional coincide con una optimización en la percepción del estilo de liderazgo. Dicho de otra manera, un ambiente de trabajo más feliz se vincula con un estilo de liderazgo más exitoso y valorado.

En cambio, la investigación de Huaytalla (2019) encontró un nivel de significativo de 0,087 y una vinculación negativa de -0,274 entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgos. La significancia del resultado indica que la relación no es tan fuerte como para ser significativa estadísticamente al nivel convencional de 0,05, pero sí implica que en la I.E. N° 31516 "Mariscal Castilla", un estilo de liderazgo menos favorable se asoció con un clima organizacional menos positivo.

Existe una serie de variables que difieren entre las dos universidades y situaciones de estudio que podrían ser la causa de resultados diferentes:

Entorno organizacional y cultural: La percepción de los liderazgos y los entornos organizacionales pueden cambiar dependiendo del entorno cultural y organizacional en el que trabajan las entidades exploradas. La manera en que se percibiría y evalúa el entorno organizacional puede estar influenciada por las normas culturales y expectativas en torno al liderazgo. Un estilo de liderazgo autoritario puede tener consecuencias variadas en diferentes contextos, pero una



cultura que enfatiza el liderazgo participativo puede correlacionarse positivamente con un ambiente agradable en la empresa.

**Cualidades del personal:** Las percepciones del liderazgo y el ambiente pueden estar influenciadas por variaciones en las cualidades del personal, incluyendo la experiencia, la capacitación y las expectativas dentro de cada institución. Un mayor énfasis en el desarrollo profesional y el empoderamiento en la I.E. José Antonio Encinas puede estar fomentando un ambiente de trabajo más favorable. Los empleados de la I.E. N° 31516 "Mariscal Castilla", por otro lado, podrían no estar recibiendo la misma cantidad de asistencia o podrían ver el liderazgo de manera diferente.

**Estilos de liderazgo particulares:** Cada organización puede tener un estilo de liderazgo dominante muy diferente. La investigación de Huaytalla puede haber documentado un entorno en el que las expectativas y los requisitos de los empleados no se cumplieron con el estilo de liderazgo predominante, lo que llevó a una mala opinión del entorno de trabajo. Por otro lado, un estilo de liderazgo que se adecuaba más a los requisitos y expectativas del personal y fomentaba un entorno de trabajo más agradable puede haberse visto en la investigación de la entidad explorada.

**Procedimiento y ejemplo:** Las metodologías utilizadas en las dos investigaciones pueden tener un impacto en los hallazgos. Huaytalla usó un diseño correlacional y transaccional con una muestra de cuarenta educadores y miembros del personal. Los hallazgos pueden no ser tan ampliamente aplicables debido al tamaño limitado de la muestra. Por otro lado, es posible que la investigación de 2024 tuviera una muestra diferente o una técnica diferente que reflejara mejor cómo se percibía las formas de liderazgos y el ambiente organizacional.



Los hallazgos del estudio de la entidad explorada tienen una serie de efectos en la administración educativa. La asociación entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgo es favorable, lo que indica que invertir en el desarrollo del liderazgo podría tener un importante impacto beneficioso en el lugar de trabajo. Se puede crear un ambiente de trabajo más positivo haciendo hincapié en el crecimiento profesional, el empoderamiento del personal y la capacitación en habilidades de comunicación para los líderes.

Además, el clima organizacional, el apoyo al desarrollo y el empoderamiento de la Institución Educativa José Antonio Encinas están fuertemente correlacionados, lo que resalta la importancia de estas prácticas. La mejora del ambiente de trabajo dentro de una empresa puede verse facilitada por el fomento de un entorno de trabajo de apoyo y apreciación. La implementación de iniciativas de desarrollo profesional y la provisión de oportunidades para que los miembros del personal asuman la responsabilidad pueden mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados, mejorando así el ambiente general.

La exploración de Huaytalla, por otro lado, indica que, en algunas circunstancias, el liderazgo actual podría no estar en línea con las expectativas de los empleados. Esto enfatiza la necesidad de evaluar continuamente el entorno organizacional y el liderazgo para identificar las áreas que necesitan desarrollo. Cuando existe una correlación negativa o débil entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgo, las instituciones educativas deben evaluar y modificar sus métodos de liderazgo para satisfacer mejor las demandas de su fuerza laboral.

La exploración realizada por Huaytalla (2019) y la entidad explorada difiere significativamente en cómo examina la conexión entre el entorno organizacional y los estilos de liderazgo. El análisis anterior descubrió una asociación negativa que



no alcanzó el umbral esperado de significación estadística, pero el presente estudio encuentra un vínculo algo positivo. Estas variaciones ponen de relieve lo crucial que es tener en cuenta las circunstancias únicas de cada institución al evaluar los hallazgos sobre el entorno organizacional y el liderazgo.

Las entidades educacionales deben prestar atención a las características y expectativas de su personal, modificar sus enfoques de liderazgo y promover políticas que empoderen y fomenten el crecimiento profesional para mejorar el clima organizacional. Es importante evaluar continuamente el liderazgo y su influencia en el entorno de la empresa para establecer entornos de trabajo productivos y felices. La experiencia de la I.E. José Antonio Encinas brinda información esclarecedora sobre cómo un buen liderazgo puede optimizar el entorno organizacional, y los resultados de Huaytalla enfatizan la necesidad de tomarse en cuenta el contexto y realizar modificaciones según las circunstancias únicas de cada institución.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** En base a los resultados se determinó que existe relación positiva significativa Rho Spearman 0.295 entre los estilos de liderazgos de los directores y el clima organizacional en la Institución Educativa José Antonio Encinas, con un p valor menor al nivel de significancia ( $0.003 < 0.05$ ). Esto indica que un estilo de liderazgo más favorable está asociado con un clima organizacional más positivo. Este hallazgo sugiere que mejorar el estilo de liderazgo puede tener una impactación beneficiosa en el entorno laboral de la entidad, destacando la importancia de un liderazgo eficaz para fomentar un entorno organizacional a favor.

**SEGUNDA.** Conforme a los resultados se determinó que existe relación positiva significativa según Rho Spearman 0.634 entre la comunicación - claridad de objetivos y el entorno organizacional, con un p valor menor al nivel de significancia ( $0.000 < 0.05$ ). Esto indica que una comunicación efectiva y una clara definición de objetivos están estrechamente asociadas con un clima organizacional más positivo. Estos resultados subrayan la importancia de mantener una comunicación abierta y asegurar que los objetivos sean bien comprendidos para fomentar un ambiente de trabajo favorable y eficiente dentro de la institución.

**TERCERA.** Los resultados de este estudio se determinó que existe correlación significativa muy fuerte según Rho Spearman 0.803 entre el



empoderamiento y el apoyo al desarrollo y el entorno organizacional, con un p valor menor al nivel de significancia ( $0.000 < 0.05$ ). Esto indica que un alto nivel de empoderamiento y apoyo al desarrollo está significativamente asociado con un clima organizacional más positivo. Los resultados destacan la importancia de fomentar el empoderamiento y proporcionar apoyo continuo al desarrollo profesional para optimizar el entorno laboral y la satisfacción general dentro de la institución.

**CUARTA.** De acuerdo a los resultados de la investigación se determinó que existe relación significativa según Rho Spearman de 0.657 entre el modelado de valores y liderazgo ético y el entorno organizacional, con un p valor menor al nivel de significancia ( $0.000 < 0.05$ ). Esto indica que un liderazgo ético y un comportamiento ejemplar en el modelado de valores están estrechamente asociados con un clima organizacional más positivo. Los resultados subrayan la importancia de que los líderes actúen como modelos de conducta ética para fomentar un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio dentro de la institución.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** Al director de la Institución Educativa José Antonio Encinas, se recomienda fortalecer el estilo de liderazgo mediante programas de capacitación que promuevan habilidades de liderazgo efectivo. Esto podría incluir el desarrollo de habilidades interpersonales, el tomar decisiones y el gestionar de equipos, para optimizar el entorno organizacional y lograr un entorno laboral más positivo
- SEGUNDA.** A la plana docente de la Institución Educativa José Antonio Encinas implementar estrategias de comunicación abierta y clara, y definir objetivos específicos para todos los miembros del equipo. Esto asegura que todos comprendan y estén alineados con los objetivos de la institución, lo que contribuirá a un clima organizacional más positivo.
- TERCERA.** Al director de la Institución Educativa José Antonio Encinas, se aconseja establecer programas continuos de empoderamiento y apoyo al desarrollo profesional. Proporcionar recursos y oportunidades para el incremento personal y académico puede mejorar significativamente el entorno organizacional y aumentar la satisfacción del personal.
- CUARTA.** A los docentes de la Institución Educativa José Antonio Encinas se sugiere que practiquen y promuevan valores éticos de manera consistente. Implementar y reforzar un código de ética y liderar con



el ejemplo fortalecerá la confianza y el respeto dentro de los equipos,  
promoviendo un entorno laboral saludable y positivo.



## REFERENCIAS

- Ancalla, P. (2022). *El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas Del Distrito De Arequipa 2021*. 1–145.  
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3205770>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2021). Mesotelioma y ocupación. revisión de casos en uruguay:2002-2014. *Anales de La Facultad de Medicina*, 8(2), 201–206.  
<https://doi.org/10.25184/anfamed2021v8n2a9>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Metodología\\_de\\_la\\_investigación\\_cuanti.html?id=su2YtgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Metodología_de_la_investigación_cuanti.html?id=su2YtgAACAAJ&redir_esc=y)
- Buitrago, Q. M. del P., & Sanabria, F. J. E. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*.  
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/467>
- Campos, L. L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. 133.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/96e3d002-623b-4416-8803-90db33cbc32c>
- Castro, M. J. J., Gómez, M. L. K., & Camargo, C. E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140–174.



<https://doi.org/10.14483/22487638.19171>

Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., & Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>

Concur, T. S. (2021). *Clima organizacional: ¿Qué es y cómo medirlo?* <https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-mx>

Condori, L. (2016). Estilo de liderazgo y organización institucional en los CEBAs de la zona sur de la región Puno – 2014. *Tesis de La Universidad Nacional Del Altiplano Escuela De Posgrado Programa De Maestría En Educación*, 2–94. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/6764>

Cusi, A. M. (2015). *Estilos de dirección y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de gestión estatal de la ciudad de Puno*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/337065>

De La Cruz-Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(22), 135–146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>

Estela, R. D., & Fernández, V. M. (2018). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas particulares. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de Investigación de La Facultad de Humanidades*, 4(2), 47–56. <https://doi.org/10.35383/educare.v2i7.80>

Fernández, C. P. R. (2017). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el*



*clima organizacional en las II.EE. "Innova Schools", durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima.*  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/610dc7b6-e49d-44b1-a75b-05bf9a5a21e5>

García-Vargas, L. E., Martínez-Ayala, L., Cerón-Reyes, M. G., & Molina-Ruiz, H. D. (2022). Validez y confiabilidad de un instrumento que permite detectar una revista depredadora. *Publicación Semestral*, 9(18), 9–14.  
<https://doi.org/10.29057/estr.v9i18.8744>

García, S. M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61.  
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

González, M. J. J. (2022). *Liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena.* 1–124.  
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/676>

Huamán, R. J. A., Treviños, N. L. L., & Medina, F. W. A. (2021). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de La Ciencia*, 12(23), 27–47.  
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>

Huaytalla, C. N. R. (2019). *Clima organizacional y estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 31516 "Mariscal Castilla" de Tarma.* 66.  
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5880>

Irigoín, E. C., & Zenteno, M. H. W. (2018). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. Caso: Nivel secundario público, distrito de



- Chota. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de Investigación de La Facultad de Humanidades*, 3(2), 43–50.  
<https://doi.org/10.35383/educare.v2i5.99>
- Jiménez-López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98.  
<https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Jinez, N. (2018). Estilos de liderazgo en las docentes de la institución educativa inicial N° 197 Huascar de la Ciudad de Puno en el año 2018. *Factores Que Influyen En El Inicio De Relaciones Sexuales En Los Adolescentes De La Institución Educativa Secundaria Independencia Nacional Puno, 2017*, 113.  
<https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/10267>
- Juárez, C. R. C. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas segun percepción de docentes de la red N° 2 distrito Ventanilla - Callao*. 1–59. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3066931>
- Manzanilla, V. H. (2023). *Liderazgo directivo: ejemplos, concepto y tipos*. <https://victorhugomanzanilla.com/liderazgo-directivo/#:~:text=del Liderazgo Directivo-,Qué es el liderazgo directivo,cumplir con los objetivos planteados>.
- Meza, C. A. (2017). *Estilos de liderazgo y estilos administrativos en el consorcio de centros educativos católicos región Junín*. 2–4.  
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4428>
- Morales, A. M. I. (2018). La influencia del directivo docente en el clima laboral de la institución educativa barrio Santa Cruz. (ثقافة تفتتق، تفتتق ثقافتى، تفتتق ثقافتى). <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6222?show=full>



- Morocho, C. L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. 1–78. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/5670f6ff-ef71-4581-bf54-5a56cfa7bb68>
- Pacosonco, N. (2020). Relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Macusani. *Tesis*, 1–95. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza\\_Mamani\\_Joel\\_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442008000900007](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000900007)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS\\_comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400006](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006)
- Rodríguez, F. N. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación*, 2(1), 9–39.



<https://publicaciones.unitec.edu.co/index.php/paradigmas/article/view/20>

Rojas, R. A., & Muñoz, E. C. (2020). Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. *Estudios Pedagogicos*, 46(2), 25–38. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000200025>

Torres, M. G. C. (2022). Estilos de liderazgo de autoridad según Kurt Tsadek Lewin en las instituciones educativas secundarias de Puno, 2018. *Tesis*, 1–168. <https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13413?show=full>

Vásquez, E., & Ortiz, G. (2022). *Estadística inferencial en la lógica de la investigación científica: Vol. 1ra Ed.* [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/10542/Vásquez\\_Sánchez\\_Eduar y Ortiz\\_Basauri\\_Gloría\\_María....pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/10542/Vásquez_Sánchez_Eduar_y_Ortiz_Basauri_Gloría_María....pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Villasís-Keever, M. Á., Márquez-González, H., Zurita-Cruz, J. N., Miranda-Novales, G., & Escamilla-Núñez, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia Mexico*, 65(4), 414–421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>

Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las Organizaciones*. Pearson. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>

Zegarra, U. S. J., & Torres, P. E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014 - Perú. *Comuni @cción*, 6(2), 5–14. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es)





## ANEXOS



### Anexo 01. Matriz de consistencia

Título de tesis: <b>RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024</b>													
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES										
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DE ESTUDIO 1: Estilos de liderazgo de directores										
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024?	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024.	Hay relación significativa entre el estilo de liderazgo del director escolar y el clima organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicación y claridad de objetivos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de comunicación con el equipo</li> <li>Claridad en la comunicación de metas y expectativas</li> <li>Disponibilidad para responder preguntas y brindar orientación</li> </ul> </td> <td rowspan="3">           a) Si            b) No            c) A Veces            d) Casi Siempre         </td> </tr> <tr> <td>Empoderamiento y apoyo al desarrollo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de responsabilidades y toma de decisiones</li> <li>Ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación</li> <li>Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Modelado de valores y liderazgo ético</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre palabras y acciones</li> <li>Transparencia en la toma de decisiones</li> <li>Énfasis en la integridad y la ética</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices	Comunicación y claridad de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de comunicación con el equipo</li> <li>Claridad en la comunicación de metas y expectativas</li> <li>Disponibilidad para responder preguntas y brindar orientación</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre	Empoderamiento y apoyo al desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de responsabilidades y toma de decisiones</li> <li>Ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación</li> <li>Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo</li> </ul>	Modelado de valores y liderazgo ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre palabras y acciones</li> <li>Transparencia en la toma de decisiones</li> <li>Énfasis en la integridad y la ética</li> </ul>
Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices											
Comunicación y claridad de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de comunicación con el equipo</li> <li>Claridad en la comunicación de metas y expectativas</li> <li>Disponibilidad para responder preguntas y brindar orientación</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre											
Empoderamiento y apoyo al desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de responsabilidades y toma de decisiones</li> <li>Ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y capacitación</li> <li>Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo</li> </ul>												
Modelado de valores y liderazgo ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre palabras y acciones</li> <li>Transparencia en la toma de decisiones</li> <li>Énfasis en la integridad y la ética</li> </ul>												
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DE ESTUDIO 2: Clima organizacional										
<b>PE4.</b> ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024? <b>PE5.</b> ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024? <b>PE6.</b> ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024?	<b>O1.</b> Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024. <b>O2.</b> Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024. <b>O3.</b> Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024.	<b>H1.</b> Hay relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024. <b>H2.</b> Hay relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024. <b>H3.</b> Hay relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en la institución educativa José Antonio Encinas, 2024.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicación y transparencia</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad de la información relevante</li> <li>Apertura a recibir retroalimentación</li> <li>Claridad en la comunicación de expectativas</li> </ul> </td> <td rowspan="3">           a) Si            b) No            c) A Veces            d) Casi Siempre         </td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales y trabajo en equipo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo entre compañeros de trabajo</li> <li>Resolución constructiva de conflictos</li> <li>Sentido de pertenencia y camaradería</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Gestión del cambio y adaptabilidad</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación del cambio</li> <li>Claridad en la visión de futuro</li> <li>Apoyo durante periodos de cambio</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices	Comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad de la información relevante</li> <li>Apertura a recibir retroalimentación</li> <li>Claridad en la comunicación de expectativas</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo entre compañeros de trabajo</li> <li>Resolución constructiva de conflictos</li> <li>Sentido de pertenencia y camaradería</li> </ul>	Gestión del cambio y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación del cambio</li> <li>Claridad en la visión de futuro</li> <li>Apoyo durante periodos de cambio</li> </ul>
Dimensiones	Indicadores	Ítem / Índices											
Comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad de la información relevante</li> <li>Apertura a recibir retroalimentación</li> <li>Claridad en la comunicación de expectativas</li> </ul>	a) Si b) No c) A Veces d) Casi Siempre											
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo entre compañeros de trabajo</li> <li>Resolución constructiva de conflictos</li> <li>Sentido de pertenencia y camaradería</li> </ul>												
Gestión del cambio y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación del cambio</li> <li>Claridad en la visión de futuro</li> <li>Apoyo durante periodos de cambio</li> </ul>												



### Anexo 02. Matriz instrumental

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b> Cuantitativo</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> Hipotético - deductivo</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Correlacional</p> <p><b>Notación funcional:</b></p> <div style="text-align: center;"> <p>M → Ov<sub>1</sub>=(X) M → Ov<sub>2</sub>=(Y) r: Correlación</p> </div> <p><b>Dónde:</b> M: Muestra Ov1 = (X) Observación de la variable 1: Estilos de liderazgo de directores Observación de la variable 2: Clima organizacional r = Correlación entre dichas variables</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Aplicada</p>	<p><b>Universo</b> En este estudio, el universo será las instituciones educativas de la ciudad de Juliaca</p> <p><b>Población</b> En este estudio, la población será de 145 instituciones educativas de la ciudad de Juliaca</p> <p><b>Muestra</b> De acuerdo a la fórmula se tiene</p> $n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$ <p>Donde:</p> <p>n = tamaño de muestra N = tamaño de la población z = parámetro estadístico (Nivel de confianza) e = error de estimación p = probabilidad de que ocurra un evento q = probabilidad de que no ocurra un evento</p> $n = \frac{145 * 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (145 - 1) + 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}$ <p>La muestra para la investigación será 98 instituciones educativas de la ciudad de Juliaca</p>	<p><b>TÉCNICAS</b> De acuerdo a Ñaupas et al. (2018) son un conjunto de normas y procedimientos para regular un determinado proceso y alcanzar un determinado objetivo.</p> <p><b>Técnica de investigación según método:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ENCUESTA</b> Otro de los mecanismos para recolectar los datos necesarios, el cual permitirá obtener información.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b> De acuerdo a Ñaupas et al. (2018) son las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado. Asumen diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base.</p> <p><b>Instrumento de investigación según técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>CUESTIONARIO</b> Una forma sencilla de investigar la relación entre variables es mediante encuestas y cuestionarios.</li> </ul>	<p><b>DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS</b> <b>DISEÑO ESTADÍSTICO</b> Para comprobar la veracidad de la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional se utilizará la explicación de Rho de Spearman La fórmula de Rho de Spearman es el siguiente:</p> $r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}$ <p><b>DETERMINACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS.</b> H1: Rxy≠0 (significa que existe relación directa entre las dos variables) Ho: Rxy=0 (significa que no existe relación directa entre las dos variables)</p> <p><b>NIVEL DE SIGNIFICANCIA.</b> Se usará un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir, α=0.05</p> <p><b>ESTADÍSTICA DE PRUEBA</b> Se usará la distribución T con n-2 grados de libertad.</p> <p><b>Dónde:</b> T<sub>c</sub>: T calculada n: tamaño de muestra r: coeficiente de efecto.</p> <p><b>REGLA DE DECISIÓN.</b> Si t<sub>c</sub> &gt; t<sub>t</sub>, entonces se rechaza H<sub>0</sub></p>



### Anexo 03. Base de datos

4	4	3	2	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
4	3	2	2	1	1	4	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2
4	2	1	2	2	2	4	3	3	3	3	1	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
3	3	2	1	2	1	5	4	4	3	2	2	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2
4	3	2	3	2	2	5	4	4	4	3	1	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3
3	4	1	2	2	1	5	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	2
4	4	1	2	3	2	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3
4	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3
4	2	2	2	1	2	4	5	5	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	5	2
5	3	2	2	1	2	5	5	4	5	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2
4	3	2	3	2	3	5	5	5	4	3	1	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3
5	4	1	2	1	2	4	5	5	5	2	2	4	5	3	4	4	5	4	2	4	5	4	5	2
5	2	2	2	1	2	5	4	5	5	2	2	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	2
4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3
5	3	2	2	2	2	5	4	5	5	2	2	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	2	5	2
5	2	1	2	2	2	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	



4	3	3	3	2	2	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	
4	2	2	1	1	1	4	5	4	4	2	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	2	
3	3	3	3	2	3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	
5	2	2	3	2	3	5	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	
4	3	3	1	2	2	4	5	5	4	2	2	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	2	
4	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	
4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	
3	4	2	1	1	1	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	4	1	
4	4	1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	3	
3	5	1	1	2	1	3	4	3	3	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	1	
5	5	1	3	2	2	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	
4	4	2	1	1	1	4	3	3	4	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	
4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3
5	3	3	1	1	1	4	4	3	5	2	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	
4	2	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	3	
5	4	1	1	1	1	4	4	4	5	1	1	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	1	
3	5	2	1	1	1	3	3	3	3	1	1	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	



4	4	2	1	1	1	5	4	5	4	1	1	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	1
4	4	1	1	1	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	2
5	4	1	1	1	1	5	5	4	5	3	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	1
4	5	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	2	5	3
5	4	2	2	1	2	4	4	3	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	2
4	4	2	3	3	3	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	3	1	2	1	2	4	4	5	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2
4	2	1	1	2	1	4	3	3	3	1	1	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	1
3	3	1	1	1	1	5	4	4	3	3	1	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1
4	3	1	2	1	2	5	4	4	4	2	1	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	2
3	4	2	1	1	1	5	4	4	3	1	1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	1
4	4	2	3	2	2	4	4	5	4	2	2	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	2
4	3	2	2	2	1	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	2
4	2	2	3	2	2	4	5	5	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	5	2
5	3	2	2	2	1	5	5	4	5	2	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2
4	3	2	3	2	1	5	5	5	4	1	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	2
5	4	3	3	2	3	4	5	5	5	2	1	4	5	3	4	4	5	4	2	4	5	4	5	3



5	2	3	2	3	2	5	4	5	5	1	1	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3
5	3	2	2	2	2	5	4	5	5	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	2	5	2
5	2	2	3	3	3	4	5	4	5	2	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3
4	3	1	2	2	2	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	2
4	2	2	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	1	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3
5	2	2	2	1	2	5	3	4	5	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	2
4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	2	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	3
4	3	2	2	1	1	3	4	5	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2
4	3	2	2	1	2	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	2
3	4	2	2	1	1	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	4	2
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	3
3	5	3	2	3	3	3	4	3	3	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3
5	5	3	3	2	3	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3
4	4	3	2	3	2	4	3	3	4	2	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3
4	3	3	3	2	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3



5	3	3	3	3	2	4	4	3	5	3	1	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3
4	2	3	2	2	2	5	5	5	4	3	1	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	3
5	4	3	2	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3
3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3
4	4	2	2	2	2	5	4	5	4	2	2	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	2
4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	1	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	3
5	4	2	2	2	2	5	5	4	5	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2
4	5	3	3	3	3	5	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	2	5	3
5	4	2	2	2	2	4	4	3	5	2	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	2
4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	3	2	2	2	1	4	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2
4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3
4	3	3	3	3	2	5	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3
3	4	3	3	2	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3
4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	1	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3
4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3



4	2	3	3	3	3	4	5	5	4	3	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	5	3
5	3	3	3	3	3	5	5	4	5	3	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3
4	3	2	1	2	2	5	5	5	4	2	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	2
5	4	2	2	2	2	4	5	5	5	2	2	4	5	3	4	4	5	4	2	4	5	4	5	2
5	2	3	3	3	3	5	4	5	5	3	1	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3
4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	2
5	3	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	2	5	3
5	2	3	3	2	2	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3
4	3	3	2	3	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3
4	2	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3
3	3	3	2	3	2	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3
5	2	3	3	1	3	5	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3
4	3	3	3	3	2	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	3
4	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3



### Anexo 04. Instrumentos de recolección de datos.

<b>Estilo de Liderazgo de los directores</b>					
<b>Dimensión 1. Comunicación y Claridad de Objetivos</b>					
Los objetivos de la institución están claramente comunicados a todos los empleados					
La dirección ofrece información relevante y oportuna sobre el desempeño institucional					
Existen canales efectivos para que los empleados expresen sus inquietudes y sugerencias					
Los mensajes y expectativas del liderazgo son claros y comprensibles					
<b>Dimensión 2. Empoderamiento y Apoyo al Desarrollo</b>					
Los empleados reciben apoyo adecuado para su desarrollo profesional y personal					
El director fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los empleados.					
Se ofrecen oportunidades regulares para la capacitación y el desarrollo de habilidades.					
El liderazgo reconoce y valora las contribuciones individuales al éxito de la institución					
<b>Dimensión 3. Modelado de Valores y Liderazgo Ético</b>					
El director actúa de acuerdo con los valores y principios éticos establecidos por la institución					
El liderazgo demuestra integridad y transparencia en sus decisiones y acciones					
El comportamiento del director sirve de ejemplo para los demás empleados.					
Los valores éticos son promovidos y reforzados consistentemente en la institución.					



<b>Clima organizacional</b>					
<b>Dimensión 1. Comunicación y Transparencia</b>					
La dirección proporciona información clara y oportuna sobre los cambios y decisiones importantes en la institución					
Los empleados están bien informados sobre los objetivos y metas de la institución					
Existen mecanismos efectivos para que los empleados puedan obtener respuestas a sus preguntas o inquietudes					
La comunicación de la dirección es abierta y accesible para todos los miembros del equipo					
<b>Dimensión 2. Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo</b>					
El ambiente de trabajo fomenta una colaboración efectiva entre los miembros del equipo.					
Los empleados se apoyan mutuamente en la consecución de los objetivos institucionales.					
Se promueve un clima de respeto y comprensión entre los colegas.					
Los conflictos interpersonales se resuelven de manera constructiva y rápida					
<b>Dimensión 3. Gestión del Cambio y Adaptabilidad</b>					
La institución maneja los cambios de manera efectiva y con mínima disrupción para los empleados					
Los líderes facilitan el proceso de adaptación a nuevos procesos o tecnologías					
Se proporcionan recursos y capacitación adecuados para enfrentar cambios organizacionales					
Los empleados reciben apoyo en la adaptación a nuevas formas de trabajo o procedimientos					





## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: TULÁ IRMA SUCAPUCA ROJAS  
 1.2. Validado por: Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA  
 1.3. Título de la investigación:  
RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINOS, 2024  
 1.4. Nombre del instrumento: ESTILO DE LIDERAZGO

### II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES	VALORACIÓN																				
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE				
		1	9	11	15	21	29	31	36	41	49	51	56	61	69	71	76	81	89	91	96	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																				X
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																				X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				X
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																				X
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																				X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																				X
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																				X
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																				X
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				X

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE  
 IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%  
 V. OBSERVACIONES:   
 LUGAR Y FECHA: 22 DE AGOSTO DEL 2024

FIRMA DEL EXPERTO





ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 15-04-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: TULA IRMA SUCAPUCA ROJAS

Dirección: Jr. LAMBAYEQUE 917 CERCADO

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 40071974

Teléfono: 931 858 258 email: tula.irmal@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: ESCUELA DE POSGRADO

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

Título o Grado Académico a optar: MAESTRO EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANTONIO ENCINAS, 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): ESTILO DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN, EMPODERAMIENTO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

1

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller   
  Titulo   
  2da Especialidad   
 Maestría   
 Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

  
Firma de Autor



huella digital

15-04-2025

Fecha