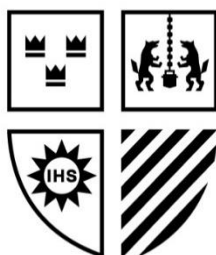


# UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado



# UARM

Universidad  
Antonio Ruiz  
de Montoya

## ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES A UGEL CORONGO-2024

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación con mención en  
Políticas Educativas y Gestión Pública

**REBECA ELENA RODRIGUEZ ROQUE**

**Presidente: Yeni Yanet Minaya Aguilar**

**Asesora: Luz Helena Echeverri Junca**

**Lector 1: David Martin Melgarejo Aliaga**

**Lector 2: Ysrael Alberto Martínez Contreras**

**Lima – Perú**

**Noviembre de 2025**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.  
**CONSEJEROS**  
Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por RODRIGUEZ ROQUE Rebeca Elena, quien solicita la obtención de su grado de Maestra en Educación con mención en Políticas Educativas y Gestión Pública a través de la sustentación de tesis.

El producto académico elaborado tiene como título “Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024”

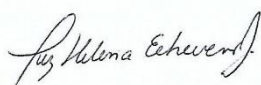
Por tanto, en nuestra condición de Asesora de producto académico y de integrante de la Comisión de Grados Académicos respectivamente, declaramos que el producto académico de RODRIGUEZ ROQUE Rebeca Elena ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 18% de similitud, el cual proviene de fuentes de información que han sido debidamente citadas o reconocidas utilizando las normas del sistema APA.

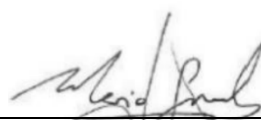
Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 18 del mes de noviembre de 2025.

Atentamente,



Luz Helena Echeverri Junca  
Asesora

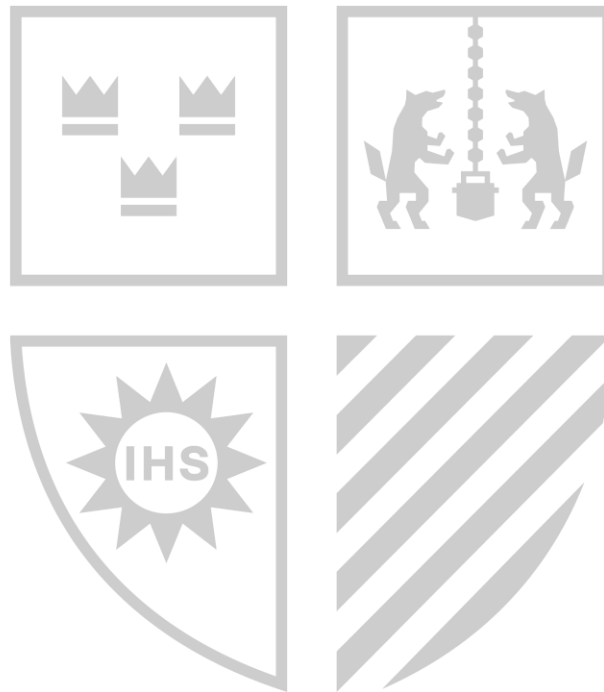


Mario Carlos Granda Rangel  
Secretario de la Comisión de Grados Académicos de  
la Escuela de Posgrado

\*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

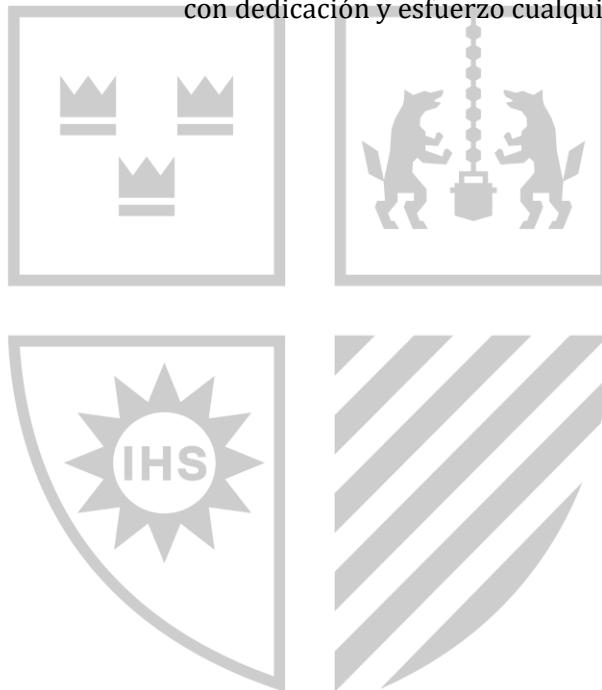
La educación no es la preparación para la vida; la educación es la vida misma.

John Dewey



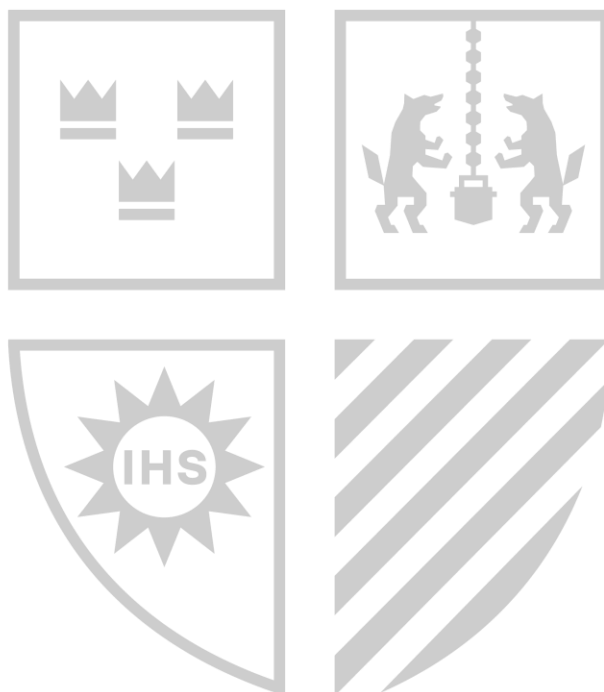
## DEDICATORIA

Dedico enteramente esta investigación y su contribución a mi madre Elena por ser el pilar y la motivación de mi vida. A mis hermanos: Anamaria y Rusbel, mis faros. Su apoyo y acompañamiento hicieron que el camino sea más llevadero. A Rodrigo y Manuel, por ser los cómplices de esta aventura académica. Y enseñarme que con dedicación y esfuerzo cualquier meta es alcanzable.



## AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la maestría, por enriquecer mi formación profesional.  
A mi asesora Mg. Luz Helena Echeverri Junca por su experiencia, comprensión, paciencia y su guía constante contribuyeron en el desarrollo de mi investigación alcanzando lo impensable.  
A las y los docentes participantes que contribuyeron en la realización de la investigación.



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL Corongo-2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental-transversal y un nivel correlacional. La población de estudio estuvo compuesta por 214 docentes, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia que permitió obtener una muestra final de 177 participantes, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios. Los resultados confirmaron una correlación positiva fuerte y significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional ( $Rho = 0.764$ ,  $p = 0.000$ ). El estilo de liderazgo transformacional presentó una fuerte relación con el clima ( $Rho = 0.734$ ,  $p = 0.000$ ), asimismo, el estilo transaccional tuvo una correlación muy fuerte con el clima ( $Rho = 0.800$ ,  $p = 0.000$ ). En contraste, el estilo laissez-faire presentó una correlación negativa ( $Rho = -0.338$ ,  $p = 0.000$ ). La conclusión general confirma que el desarrollo de estilos de liderazgo directivo, en especial el transformacional y transaccional, se relacionan significativamente con la mejora del clima organizacional, mientras que el laissez-faire se asocia negativamente.

**Palabras claves:** Liderazgo educativo, clima organizacional, gestión escolar, desempeño docente, relaciones interpersonales.

## ABSTRACT

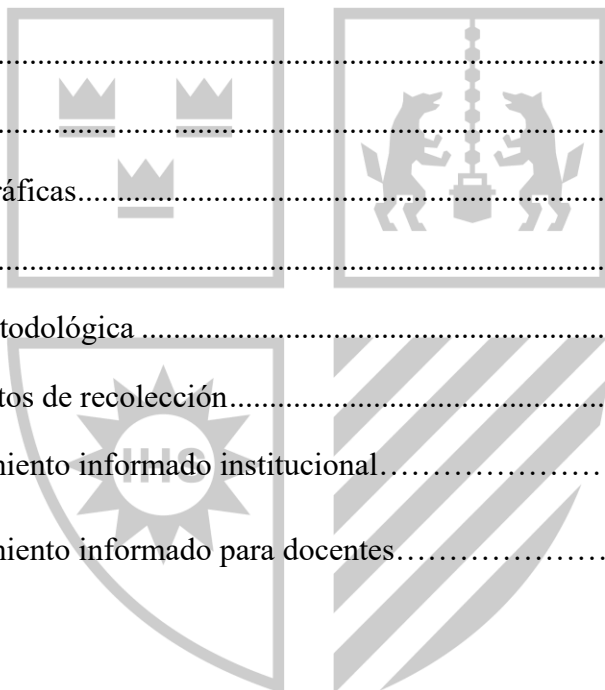
The general objective of this study was to determine the relationship between leadership styles and organizational climate in educational institutions belonging to the Corongo-2025 Local Education Management Unit (UGEL). The research was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a correlational level of analysis. The study population consisted of 214 teachers, selected through non-probability convenience sampling, resulting in a final sample of 177 participants, who were administered two questionnaires. The results confirmed a strong and significant positive correlation between leadership styles and organizational climate ( $Rho = 0.764$ ,  $p = 0.000$ ). The transformational leadership style showed a strong relationship with climate ( $Rho = 0.734$ ,  $p = 0.000$ ), as did the transactional style ( $Rho = 0.800$ ,  $p = 0.000$ ). In contrast, the laissez-faire style showed a negative correlation ( $Rho = -0.338$ ,  $p = 0.000$ ). The overall conclusion confirms that the development of directive leadership styles, especially transformational and transactional styles, is significantly related to an improved organizational climate, while the laissez-faire style is negatively associated.

**Keywords:** Educational leadership, organizational climate, school management, teacher performance, interpersonal relationships.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	18
1.1.    Estilos de liderazgo directivo.....	18
1.1.1.    Concepto de liderazgo .....	18
1.1.2.    Teorías sobre el liderazgo .....	19
1.1.3.    Liderazgo directivo en las escuelas .....	21
1.1.4.    Estilos de liderazgo directivo.....	21
1.2.    Clima organizacional .....	23
1.2.1.    Concepto de clima organizacional.....	23
1.2.2.    Teorías sobre clima organizacional .....	24
1.2.3.    Clima organizacional en las escuelas.....	25
1.2.4.    Dimensiones de clima organizacional .....	26
1.3.    Estado del arte.....	28
1.3.1.    Antecedentes internacionales.....	28
1.3.2.    Antecedentes nacionales .....	31
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	35
2.1.    Objetivos de investigación.....	35
2.1.1.    Objetivo general.....	35
2.1.2.    Objetivos específicos .....	35
2.2.    Propuesta metodológica.....	36
2.2.1.    Tipo de investigación.....	36
2.2.2.    Enfoque de investigación.....	36

2.2.3. Nivel de investigación .....	37
2.2.4. Diseño y corte de investigación .....	37
2.2.5. Variables y operacionalización .....	37
2.2.6. Población y muestra.....	38
2.2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	40
2.2.8. Procesos de validación y confiabilidad.....	43
2.2.9. Recolección de los datos y aspectos éticos de la investigación .....	45
2.2.10. Técnicas de análisis de la información .....	46
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
Conclusiones.....	71
Recomendaciones .....	73
Referencias bibliográficas.....	76
Anexos .....	88
Anexo 1. Matriz metodológica .....	77
Anexo 2. Instrumentos de recolección.....	83
Anexo 3: Consentimiento informado institucional.....	103
Anexo 4: Consentimiento informado para docentes.....	104

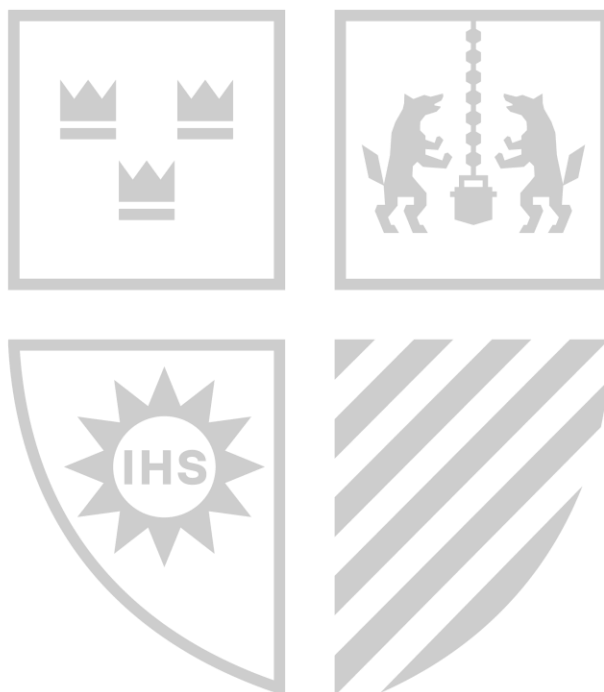


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Estilos de liderazgo directivo.....	38
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Clima organizacional.....	38
Tabla 3. Población de investigación.....	39
Tabla 4. Definición instrumental de la escala Estilos de liderazgo directivo (MLQ 5X)..	42
Tabla 5. Definición instrumental de la escala Clima organizacional.....	43
Tabla 6. Confiabilidad de la escala Estilos de liderazgo directivo (MLQ 5X).....	44
Tabla 7. Confiabilidad de la escala Clima organizacional.....	45
Tabla 8. Matriz de confiabilidad de instrumentos.....	48
Tabla 9. Características de la muestra / Datos sociodemográficos de los docentes.....	49
Tabla 10. Estadísticos del Liderazgo directivo y sus dimensiones.....	50
Tabla 11. Frecuencias relativas y estadísticos del liderazgo transformacional.....	51
Tabla 12. Frecuencias relativas y estadísticos del liderazgo transaccional.....	52
Tabla 13. Frecuencias relativas y estadísticos del liderazgo laissez-faire.....	52
Tabla 14. Frecuencias relativas y estadísticos de los aspectos organizacionales del liderazgo.....	53
Tabla 15. Estadísticos del clima organizacional.....	56
Tabla 16. Frecuencias relativas y estadísticos del factor relaciones interpersonales.....	57
Tabla 17. Frecuencias relativas y estadísticos del factor cohesión de grupo.....	58
Tabla 18. Frecuencias relativas y estadísticos del factor calidad de vida laboral.....	59
Tabla 19. Frecuencias relativas y estadísticos del factor motivación.....	60
Tabla 20. Prueba de normalidad de las sumatorias de las variables Estilos de liderazgo directivo y Clima organizacional.....	63
Tabla 21. Correlación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional..	64
Tabla 22. Correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional.....	67
Tabla 23. Correlación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional.....	69

Tabla 24. Correlación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional.....71

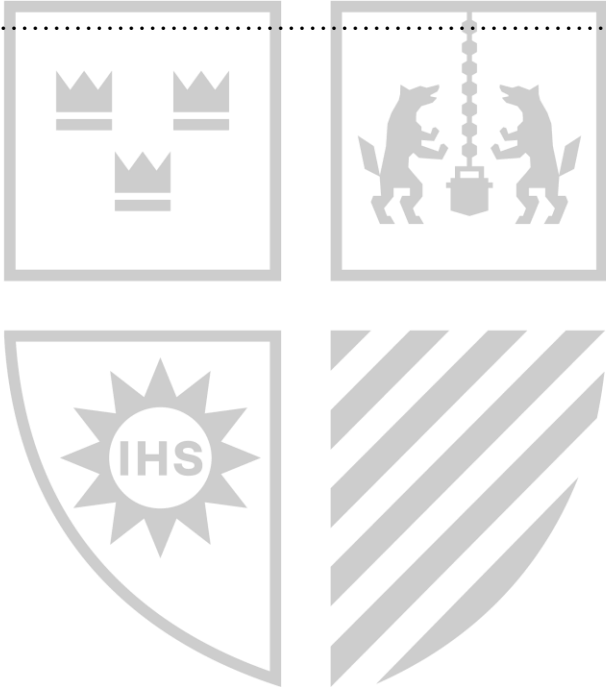
Tabla 25. Correlación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional.....73

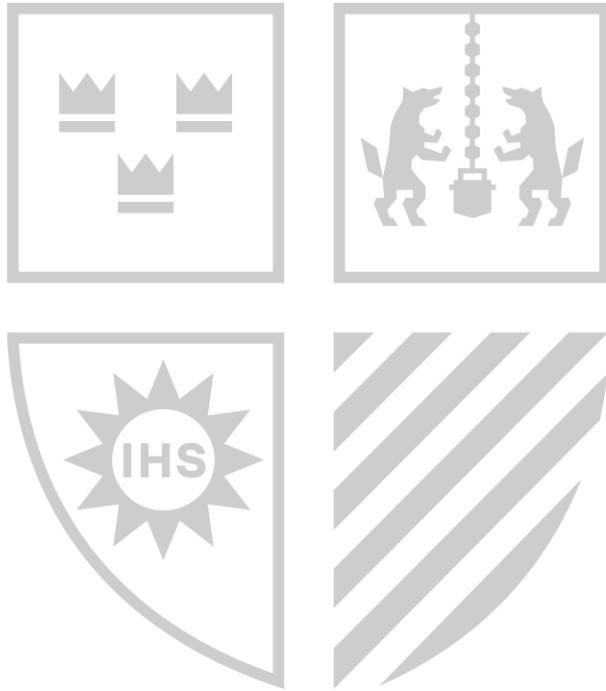


**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Distribución de frecuencias relativas según tipo de liderazgo y sus aspectos organizacionales.....54

Figura 2. Distribución de frecuencias relativas según las dimensiones del Clima Organizacional.....61





## INTRODUCCIÓN

Para que las instituciones educativas funcionen de la mejor manera y brinden una educación de calidad es fundamental una gestión efectiva liderada por un directivo con rasgos particulares. En este contexto, el liderazgo emerge como la característica principal para orientar exitosamente una organización escolar. El director de una escuela ha de ser más que un mero gestor, se espera que su liderazgo sea transformacional, con la capacidad de promover la innovación y motivar a la comunidad escolar hacia la consecución de objetivos y metas comunes. Este enfoque es clave para contribuir en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y está sustentado por la creación de un clima organizacional positivo y participativo. Además, se espera que las decisiones que se tomen sean participativas, involucrando a todos los agentes educativos (Carvalho et al., 2021).

De manera que, la calidad de la educación se relaciona al liderazgo destacado de los directores de cada escuela dentro de la unidad educativa que encabezan. El papel del director como líder es equivalente a apoyar a los integrantes de la escuela para lograr los objetivos. Esto implica tener habilidades de gestión tanto intelectual como emocional, para poder competir y estar comprometido en el ámbito educativo. A pesar de esto, en la práctica, todavía existen numerosos directores de escuelas que no están a la altura de sus responsabilidades debido a que el proceso de selección no sigue las normas establecidas por las instituciones (Hasriani et al., 2023).

El limitado entendimiento en gestión, inteligencia intelectual y emocional, falta de independencia y de desarrollo de ventaja competitiva, afectan la efectividad de los directores. Esto se traduce en una baja productividad y calidad en la educación, lo que tiene un impacto negativo en todas las etapas del proceso educativo (Fauzi, 2021). Para ello, los estilos de liderazgo se presentan como enfoques y comportamientos específicos que los líderes usan para gestionar y motivar a sus equipos. Dependiendo del tipo de estilo de liderazgo, existe una relación en la percepción del ambiente laboral, logrando inspiración a través de una visión a largo plazo, mejorando la moral del equipo o promoviendo el desarrollo personal, creando un entorno colaborativo hasta adaptándose

a las necesidades cambiantes de los empleados, generando satisfacción (Ogunode et al., 2023).

Las entidades educativas enfrentan una serie de desafíos cada vez más complejos que necesitan un enfoque integral por parte de sus directores. Uno de los factores fundamentales para superar estos retos es entender y gestionar adecuadamente el clima organizacional. La relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo directivo es particularmente significativa en el entorno escolar. Los líderes escolares deben ir más allá de la simple administración de recursos humanos, ampliando su perspectiva hacia el currículo y la instrucción (Satorre, 2022). Se han realizado varios estudios que abordan la relación entre los estilos de liderazgo de los directores escolares y el clima organizacional en las instituciones educativas, rescatando la relevancia de un liderazgo efectivo para crear entornos laborales motivadores y saludables. En este sentido, los líderes proactivos y comprometidos inciden en la percepción del clima organizacional, promoviendo la colaboración, la confianza y el bienestar entre los docentes (Barnová et al., 2022; Vera-Povea & Suárez-García, 2022).

En el país, se ha observado una preocupante limitación en el ejercicio del liderazgo pedagógico debido a la sobrecarga de funciones en los directores escolares. De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2021) el 72% de las escuelas del país carecen de personal dedicado a atender específicamente las demandas de gestión de la institución. Los directores y subdirectores se vieron obligados a enfrentar una gran cantidad de responsabilidades variadas, lo cual les dificultó ejercer su liderazgo pedagógico. Se comprobó que el liderazgo del director es el segundo factor más importante en el desarrollo educativo en estudiantes, después de la labor del profesorado. Lo cual ya había sido verificado en una investigación realizada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) impulsada por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), reconociendo que cuando el/la director/a se enfoca en liderar y fomentar el aprendizaje en la escuela, su trabajo tiene un efecto positivo en el desempeño académico, la gestión escolar y el entorno institucional (Freire & Miranda, 2016).

En la jurisdicción de la UGEL Corongo (departamento de Ancash), se ha observado algunos inconvenientes en cuanto al liderazgo escolar, debido a direcciones temporales que limitan la participación, supervisión y coordinación del equipo docente, afectando el clima institucional, según evaluaciones censales en el año 2023 de parte de la Dirección Regional de Educación de Ancash (DREA) donde se encontraron inconvenientes de

liderazgo en las instituciones educativas polidocentes. Esto se debe a que la dirección está a cargo de un profesor designado temporalmente, lo que resulta en una participación limitada y poco representativa de los distintos miembros de la comunidad escolar. Los directivos no supervisan la enseñanza ni se reúnen en equipo, mientras que los profesores realizan sus actividades académicas de forma individual y no participan en la gestión administrativa debido a conflictos entre los miembros del personal educativo, lo que afecta la comunicación y genera un deterioro en la institución, provocando irregularidades en el clima institucional.

Con base en la problemática expuesta, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?

De la anterior pregunta, se desprenden las siguientes preguntas específicas: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo directivo en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?, ¿Cómo es el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?, ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?, ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?, ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?, y ¿Cuál es la relación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?

En términos de justificación, la presente investigación se respalda por su valor teórico, dado que se sustentan en perspectivas como la Teoría de Rasgos de Liderazgo de Stogdill (1948), la Teoría de los Estilos de Liderazgo de Lewin (1939), la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969), y la Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns (1978). Por otra parte, se ha empleado la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1971), la Teoría de Clima Organizacional de Schneider (1975), y el Modelo de Percepciones del Clima Organizacional de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971). Cada uno de estos enfoques de conocimiento permite definir una base consistente de las variables de estudio.

Sobre sus implicancias prácticas, la presente investigación es importante ya que se enfoca

en los estilos de liderazgo directivo y su asociación con el clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL Corongo, donde se han identificado deficiencias en la gestión escolar por la asignación temporal de directivos. Este estudio permite evidenciar cómo los estilos de liderazgo inciden en el ambiente laboral, la comunicación institucional y la coordinación entre docentes. Los hallazgos serán de gran utilidad para los propios directores y docentes, quienes podrán potenciar su práctica a partir de una mejor comprensión de los factores que se relacionan con el clima organizacional. Del mismo modo, los responsables de la UGEL Corongo y de la Dirección Regional de Educación de Áncash contarán con evidencia relevante para orientar políticas de formación y designación de líderes escolares eficaces. En última instancia, se beneficiará la comunidad educativa en su conjunto, al propiciar entornos escolares más colaborativos, motivadores y enfocados al logro educativo.

Por último, en cuanto a su utilidad metodológica, el uso del enfoque cuantitativo permite contrastar de forma objetiva y práctica la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el contexto de educación pública, permitiendo crear un antecedente para impulsar futuros estudios que requieran emplear diseños de investigación experimentales. También, cabe destacar que se emplearon instrumentos validados en estudios científicos y bajo modelos de medición sustentados para los estilos de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire desarrollado por Bass y Avolio (1998) citado por Adunola, 2023) y para el clima organizacional (Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional validado por Salazar et al., 2015).

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Estilos de liderazgo directivo

A lo largo del tiempo, varios autores han intentado explicar y clasificar los estilos de liderazgo, reconociendo que no existe una única forma de liderar. Sus teorías han surgido desde diversos enfoques como el psicológico, conductual, situacional, entre otros, y han permitido identificar una variedad de estilos que influyen en la coordinación y motivación de equipos de trabajo. Comprender estos estilos es fundamental para analizar cómo se toman decisiones, cómo se comunican las metas y cómo se construyen relaciones dentro de un grupo u organización.

#### 1.1.1. Concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo tiene diversas interpretaciones según cada individuo. A grandes rasgos, se entiende como el proceso en el cual una persona ejerce influencia sobre otras con la intención de organizar actividades y relaciones dentro de una organización. El liderazgo consiste en influir en los demás para que comprendan y acepten qué acciones deben llevarse a cabo y cómo realizarlas de manera eficiente, además de facilitar el trabajo en equipo para alcanzar metas en común. Una de las principales finalidades del liderazgo efectivo en una organización es formar y desarrollar nuevos líderes, promoviendo así un ambiente de crecimiento y aprendizaje constante (Verawati & Hartono, 2020).

Según Ko y Kang (2019) el liderazgo consiste en la habilidad de una persona para mejorar la efectividad de un grupo. Es decir, cuando un grupo se encuentra con obstáculos o disputas en busca de un objetivo en común, se utilizan diversas herramientas para motivar a los miembros y alcanzar las metas propuestas. Además, se sostiene que el liderazgo es el proceso de dirigir a los miembros para lograr los objetivos de la organización. A perspectiva de Almaki et al. (2016), el liderazgo es un tema ampliamente estudiado y

debatido, sus definiciones y conceptos sirven como base para el desarrollo de un liderazgo exitoso en diferentes contextos organizacionales.

Por otra parte, el liderazgo distribuido se ha definido como un enfoque que prioriza las condiciones para distribuir el liderazgo, empoderar al equipo y facilitar la toma de decisiones colectiva, entre otros aspectos (Liu & Werblow, 2019).

Por lo que, el liderazgo es una pieza fundamental en una institución, ya que los líderes tienen una gran influencia en la dirección y la toma de decisiones. Cuando un líder demuestra habilidades destacadas en comunicación, contribuye a mejorar el compromiso y la confianza de los empleados en la organización. En resumen, el desempeño excepcional del líder en relaciones públicas tiene una repercusión directa en el compromiso y la confianza de los trabajadores (Suhendro & Saragih, 2021).

### **1.1.2. Teorías sobre el liderazgo**

La Teoría de los Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin, desarrollada en la década de 1930, es una de las más influyentes en el campo de la psicología social y del liderazgo. Lewin identificó tres estilos principales de liderazgo: el autoritario, el democrático y el permisivo (o laissez-faire). Mientras que, en un contexto más actualizado Jiménez et al. (2018) recuperan lo que Lewin destacó, determinando que en el estilo de liderazgo autoritario no se permite la participación directa del grupo de trabajo. Las directrices misionales y visionales son exclusivamente dictadas por la gerencia, sin tomar en cuenta las ideas u opiniones de los colaboradores. El líder posee todo el poder y es el único encargado de tomar decisiones. En contraste, en el estilo democrático, el líder discute las directrices con el grupo y se llega a una decisión mediante el estímulo y apoyo de todos. A pesar de que las ideas de Lewin se enmarcan en los modelos participativos, es crucial notar que su objetivo es transformar los equipos de trabajo, lo que luego se conoció como liderazgo transformacional. En su teoría del campo, plantea que el entorno y el tiempo actual tienen un impacto en cualquier objeto que se encuentre en él. Este fenómeno del campo se refleja tanto en la conducta individual como en la dinámica de grupo.

Por su parte, Stogdill (1948) propuso una de las primeras aproximaciones sistemáticas al estudio del liderazgo mediante su teoría de los rasgos, la cual cuestionó la idea de que las personas nacen con cualidades innatas para liderar. En su teoría, determina que existen

dos formas en las que una persona puede convertirse en líder: por naturaleza o por entrenamiento. En otras palabras, los rasgos que definen a un líder exitoso pueden ser heredados o aprendidos a través de la formación y la experiencia. Según Benmira y Agboola (2020), esta teoría busca encontrar la combinación adecuada de características que hacen a un líder eficiente, enfocándose en analizar las cualidades mentales, sociales y físicas de los líderes y su interacción con las demandas del contexto.

En 1969, Hersey y Blanchard proponen la Teoría del Liderazgo Situacional sosteniendo que no existe un estilo de liderazgo que sea efectivo universalmente. En cambio, un líder efectivo es aquel que logra adaptar su estilo de liderazgo a las demandas situacionales y al nivel de madurez de sus seguidores. La teoría presenta dos dimensiones claves del comportamiento del líder: la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones. Y como reforzamiento, de acuerdo con Alcázar (2020) se corrobora que es fundamental seleccionar el estilo adecuado para lograr un liderazgo efectivo, el cual varía según el nivel de madurez de los seguidores. La teoría sugiere que el mejor modo de liderar está determinado por la situación específica. Los líderes tienen que adaptar su forma de liderar de acuerdo con el nivel de desarrollo del colaborador, el cual se caracteriza por su habilidad y disposición. La idea del liderazgo situacional resulta muy atractiva porque pone en primer plano la importancia de los seguidores y se fundamenta en la lógica de que los líderes pueden ayudar a superar las limitaciones de habilidad y motivación que puedan tener.

Burns (1978) concibe la Teoría del Liderazgo Transformacional destacándola como un proceso de mutua influencia entre líderes y seguidores, enfocada en valores compartidos y en la elevación moral hacia fines grupales. Después, Bass (1998) amplió la teoría, introduciendo componentes conductuales como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, resaltando su incidencia en el desempeño organizacional. Esta teoría afirma que los líderes transformadores tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar logros excepcionales, al mismo tiempo que los ayudan a crecer y desarrollarse a nivel personal. Asimismo, se plantea la diferencia entre líderes transaccionales, quienes se enfocan en cubrir las necesidades inmediatas de sus seguidores mediante intercambios, y líderes transformacionales, quienes buscan elevar las necesidades de sus seguidores y generar cambios profundos en individuos, grupos y organizaciones, dando origen a la teoría del liderazgo transformacional (Saad, 2021; Lin et al., 2017).

### **1.1.3. Liderazgo directivo en las escuelas**

El liderazgo directivo en escuelas hace referencia al proceso a través el cual los líderes educativos inciden en sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales. Este tipo de liderazgo es fundamental para la calidad educativa, ya que está asociado con la creación de un clima organizacional positivo y la realización académica de los estudiantes. El liderazgo directivo es un concepto que comprende la interacción entre grupos e individuos dentro de una organización estructurada o reestructurada, donde los líderes desempeñan un rol crucial en motivar y dirigir a los trabajadores hacia una consecución de los fines educativos (Munir & Iqbal, 2018).

El liderazgo directivo implica la habilidad de orientar, guiar y alinear a los demás miembros de la institución, generando confianza, unidad, identidad y continuidad. El liderazgo no es una responsabilidad individual, sino que se define por la función de los liderados y el trabajo en conjunto de todos los integrantes. Se trata de una competencia fundamental en las personas que permite el intercambio de conocimientos, la reflexión, el diálogo y la negociación (Barrientos et al., 2021).

### **1.1.4. Estilos de liderazgo directivo**

El estilo de liderazgo directivo es un enfoque de liderazgo autocrático y enfocado a las tareas, donde el líder centraliza la autoridad, aclara las responsabilidades y roles de los empleados, elimina obstáculos, y especifica de forma estructurada qué, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas (Pahi et al., 2022). El estilo de liderazgo directivo tiene como principal ejercicio el control absoluto proporcionando instrucciones estrictas asignando tareas y manteniendo una relación distante con los subordinados enfocándose en la estructura y el cumplimiento de las directrices establecidas para materializar su visión (Rouco et al., 2024).

Este estilo se caracteriza por una jerarquía bien definida, una estricta adhesión a los protocolos definidos y un énfasis primordial en la eficacia y la estructura organizacional, con una participación limitada o nula de los profesores u otras partes interesadas en los procesos de toma de decisiones. En el contexto escolar, un líder que adopta este estilo puede imponer reglas y procedimientos rígidos, controlar la selección curricular y

manejar la disciplina de forma unilateral, lo que puede crear un ambiente controlado y organizado, pero también puede inhibir la colaboración y la iniciativa del personal docente (Maqbool et al., 2024).

Para el estudio de la variable estilos de liderazgo directivo, se ha empleado el modelo de medición basado en las dimensiones de Bass y Avolio, las cuales se incluyen en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Este instrumento se utiliza para evaluar comportamientos de liderazgo mediante la autoevaluación en el ámbito profesional (Adunola, 2023).

Para poder determinar si los profesionales poseen un liderazgo transaccional, transformacional o laissez-faire, es necesario utilizar escalas de evaluación del MLQ. De esta manera, se podrá comprobar el estilo de liderazgo que demuestran en su desempeño laboral (Albagawi, 2019).

Por último, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de Bass y Avolio es una herramienta simplificada que evalúa cuatro dimensiones de liderazgo: transformacional, transaccional, laissez-faire y los aspectos organizacionales del liderazgo (como la efectividad, la satisfacción y el esfuerzo extra) (García-Martínez et al., 2021).

El liderazgo transformacional, según Bwalya (2023) es un estilo de liderazgo en el que el líder inspira y motiva a sus seguidores a lograr un desempeño excepcional creando una visión, estableciendo altas expectativas y desafiando a los seguidores a superar sus propios intereses en beneficio de la organización o sociedad en grande. Los líderes transformacionales se centran en transformar individuos y organizaciones fomentando la creatividad y promoviendo el crecimiento personal (Bakker et al., 2023; Deng et al., 2022).

El liderazgo transaccional, de acuerdo con Northouse (2018) es un enfoque que se centra en la relación de intercambio entre líderes y seguidores. En este estilo de liderazgo, el líder mantiene la estabilidad y logra objetivos mediante un sistema de recompensas y castigos. Por cualquier buen desempeño, el líder ofrece recompensas (como bonificaciones, mejores salarios, ascensos y reconocimiento), mientras que el desempeño deficiente recibe castigos (como descensos de categoría, cartas de advertencia, amonestaciones, recortes salariales y despidos) (Bwalya, 2023; Jaqua & Jaqua, 2021).

El liderazgo de laissez-faire, a perspectiva de Bwalya (2023) denominado también como

liderazgo delegado, es un estilo de liderazgo en el que el líder no interviene, tiene una participación mínima y permite a los seguidores tomar decisiones. Los líderes del *laissez-faire* brindan poca orientación o supervisión a sus seguidores, lo que les permite una autonomía y libertad significativas para tomar decisiones y realizar tareas (Ali & Ullah, 2023; Desgourdes et al., 2023).

Los aspectos organizacionales del liderazgo, según García-Martínez et al. (2021) son características internas de una organización que influyen en su efectividad, satisfacción y esfuerzo extra. La efectividad implica lograr objetivos organizacionales, la satisfacción aborda el bienestar de los miembros, y el esfuerzo extra se refiere a la disposición de los empleados para ir más allá de sus responsabilidades. Estos componentes destacan la importancia de un liderazgo transformacional que inspira y motiva, promoviendo un clima organizacional positivo y propicio para el desarrollo (Mai et al., 2022).

## **1.2. Clima organizacional**

El clima organizacional es un concepto importante en la comprensión del ambiente interno de una entidad, ya que refleja la perceptiva que poseen los miembros sobre aspectos como el liderazgo, la comunicación, la motivación y las relaciones laborales. A lo largo del tiempo, diversas teorías han surgido para sustentar cómo se forma, qué factores lo influyen y cómo impacta en el desempeño individual y colectivo. Estas teorías permiten evaluar el clima desde diferentes perspectivas, facilitando el diseño de estrategias para mejorar el bienestar y la productividad en las organizaciones.

### **1.2.1. Concepto de clima organizacional**

El clima organizacional es un enfoque en el cual los integrantes de una institución analizan y describen su entorno de acuerdo a actitudes y valores. También se puede definir como el conjunto de responsabilidades y relaciones de autoridad que regulan, coordinan e incentivan a los trabajadores para que colaboren en el logro de metas de la organización (Njoku & Modebelu, 2019).

De acuerdo con Iqbal et al. (2023) el clima organizacional es determinante en el logro de

sus metas, ya que afecta la forma en que los empleados evalúan la empresa y perciben el clima laboral. Si los empleados sienten que las normas de la empresa no se alinean con sus valores, es probable que se sientan insatisfechos en su trabajo. Sin embargo, si perciben que la empresa sigue regulaciones acordes a sus valores, es más probable que experimenten satisfacción laboral (Kim et al., 2021).

### **1.2.2. Teorías sobre clima organizacional**

Litwin y Stringer (1971) desarrollaron la Teoría del Clima Organizacional, la cual define este concepto como conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una institución sobre su entorno laboral, el cual influye directamente en su comportamiento y motivación. Bajo esta teoría los autores identificaron dimensiones clave del clima organizacional, como la estructura, la autonomía, el apoyo, el reconocimiento y la tolerancia al riesgo, las que moldean las actitudes y el rendimiento de los trabajadores.

Por otro lado, Villamizar y Castañeda (2014) dentro de la Teoría del Clima Organizacional reconocen características del ambiente en la institución, tales como la forma en que se organizan las estructuras, los estilos de liderazgo y los métodos de recompensa. Se afirma que el clima influye en la motivación y, en última instancia, en el desempeño de los trabajadores. El clima organizacional se refiere a una cualidad constante en el ambiente interno de una empresa, que afecta a sus integrantes y tiene un impacto en su conducta. Se puede describir en relación a los valores compartidos por un grupo específico dentro de la organización. Asimismo, el clima organizacional posee rasgos que guardan una conexión con el entorno de trabajo y presentan una cierta persistencia a pesar de alteraciones debido a situaciones delicadas. Esto indica que se puede contar con una estabilidad en el clima de una empresa con cambios que ocurren de forma progresiva.

La Teoría de Clima Organizacional de Benjamin Schneider propone una innovadora visión del clima organizacional, resaltando su naturaleza multidimensional y táctica, donde el clima se entiende como percepciones compartidas por los empleados sobre políticas, prácticas y procedimientos específicos, originados de la interacción entre la estructura organizacional y las experiencias individuales (Schneider, 1975). Ahora, con la finalidad de ampliar la presente teoría, se reconoce a perspectiva de Bustamante et al.

(2018) que el clima organizacional se construye a través de las vivencias que comparten los trabajadores y es ampliamente afectado por las acciones y actitudes de los líderes dentro de una institución. El clima organizacional permite identificar las características de las organizaciones a través de las opiniones de las personas y teniendo en cuenta las condiciones del entorno laboral. No obstante, es posible analizar el clima desde tres perspectivas distintas: a) el enfoque estructural, b) el enfoque SAD (Selección-Atracción-Desgaste) y c) el enfoque interaccionista simbólico, lo que genera una clasificación relacionada con sus respectivas influencias en la diversidad de climas organizacionales.

Y, sobre la perspectiva teórica de Campbell et al. (1970) se creó el Modelo de Percepciones que define al clima organizacional como un sistema perceptivo compartido por los integrantes de una organización acerca de sus estructuras, procesos y recompensas. Se enfatiza que, aunque las percepciones son individuales en origen, su convergencia facilitada por sistemas objetivos como políticas y liderazgo crea un clima colectivo con dimensiones clave como la estructura (nivel de formalización), la autonomía (grado de control sobre el trabajo), las recompensas (equidad en incentivos) y el apoyo (relaciones supervisor-empleado). Es así como Naranjo et al. (2015) sugieren en base al modelo que el clima organizacional es una visión que los trabajadores tienen de las acciones, normas y métodos que experimentan en primera persona, y cómo interpretan el significado de dichas acciones. Se considera que las percepciones individuales son elementos fundamentales para el clima de la organización, el cual se ve como una variable dependiente o un resultado directo.

### **1.2.3. Clima organizacional en las escuelas**

Según Suhendro y Saragih (2021) el clima organizacional en las escuelas es un tema crucial para el rendimiento docente y se presenta como un colectivo de peculiaridades que definen una organización y la diferencian de otras. Para que el clima escolar sea positivo es esencial que existan interacciones efectivas entre estudiantes y docentes, donde la cooperación y la comunicación sean la norma, y se mantenga una inclusiva y disciplinada atmósfera. La creación de un ambiente laboral que propicie la motivación y el bienestar de los profesores son clave para alcanzar óptimos niveles de rendimiento académico. En síntesis, el clima organizacional en las escuelas no solo aumenta la eficacia docente, sino que también fomenta un ambiente de educación y aprendizaje más

enriquecedor para los escolares. Tal enfoque no solo implica un eficaz liderazgo, sino también la promoción de una cultura organizacional que valore la creatividad, el respeto mutuo y la innovación.

El clima organizacional, a criterio de Canli & Özdemir (2019) dentro del ámbito escolar incide significativamente en la creatividad, particularmente en la organizacional, más que en la individual. Los docentes perciben un entorno mayormente positivo, destacándose elementos como el liderazgo, la interacción y la democracia. El clima organizacional previsto por el personal docente es un factor clave para su percepción de creatividad. Es por ello, que los directivos deben mantener prácticas justas e interacciones positivas para potenciar el entorno creativo, esencial para el éxito académico y desarrollo personal en la educación.

En el logro de una mejor eficiencia y eficacia en las organizaciones educativas, el clima organizacional juega un papel clave al crear un entorno favorable para que los trabajadores puedan desempeñarse con excelencia y así contribuir al cumplimiento de los objetivos. Este clima, que se refiere al ambiente percibido por los empleados y en el que realizan sus tareas, está influenciado por factores físicos y emocionales, lo que lo hace susceptible a cambios tanto en el tiempo como entre distintas organizaciones (Martínez & Valenzo, 2020).

#### **1.2.4. Dimensiones de clima organizacional**

El clima organizacional es una variable clave para entender el ambiente laboral y su impacto en el rendimiento de los colaboradores. Salazar et al. (2015) propusieron un modelo validado mediante el diseño de una encuesta estructurada. Este se fundamenta en procesos organizacionales cruciales que posibilitan medir la variable de forma confiable. Su enfoque, sustentado en un riguroso análisis psicométrico, asegura que las dimensiones evidenciadas reflejen aspectos centrales de la dinámica local.

Entre las dimensiones validadas por Salazar et al. (2015) destacan:

Las relaciones interpersonales, según Ruzainy-Alwi (2020) son interacciones reales que se desarrolla entre dos individuos o una representación mental de la relación entre uno mismo y los demás. La satisfacción en una relación se produce cuando las personas se

sienten satisfechas con el estado y la condición de la dinámica de su relación, donde sienten que sus necesidades se gratifican lo suficiente de forma perpetua. Por el contrario, las dificultades en las relaciones interpersonales pueden manifestarse como problemas en ciertos factores generando sentimientos de soledad reduciendo la percepción de apoyo social y disminuyendo la motivación y lo que en última instancia afectaría de forma negativa a la adopción de comportamientos saludables (Wang et al., 2025).

La cohesión de grupo, en referencia a Mutonyi et al. (2020) es considerada un factor que posibilita a los integrantes de un equipo sentirse y percibirse como creativos y eficientes que, desde una perspectiva crítica a nivel grupal, abarca el comportamiento colectivo, el apoyo, la confianza y la atracción. Asimismo, puede definirse como el grado de unidad que presenta a un grupo, entendido como una alianza sólida e integrada cuyos miembros permanecen unidos y resisten en la división (Forsyth, 2021).

La calidad de vida en el trabajo, según Cruz-Velazco (2018) se refiere a la satisfacción del colaborador con relación a sus necesidades, las cuales son cumplidas mediante recursos, actividades y resultados obtenidos gracias a su participación en la organización. Del mismo modo, la calidad de vida en el trabajo se conceptualiza como un constructo multidimensional que abarca las condiciones favorables del ambiente laboral que inciden positiva y directamente en el bienestar del empleado; reconociendo tres elementos clave, como la libertad y reconocimiento, las recompensas, y los mecanismos de resolución de quejas (Bhende et al., 2020).

La motivación en el trabajo, a criterio de Pinales-Reyes et al. (2022) conlleva un cambio significativo en la realización de las tareas, además de ser una manera de mantener un ambiente agradable y activo. Uno de los mayores beneficios de la motivación laboral es el compromiso, ya que tener empleados motivados se reflejará en su compromiso y entusiasmo por contribuir. También, representa el conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá del ser de un individuo, para iniciar un comportamiento asociado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración (Vo et al., 2022).

### **1.3. Estado del arte**

Ahora, se incluyen trabajos previos importantes vinculados con los objetivos y el enfoque de este estudio.

#### **1.3.1. Antecedentes internacionales**

En el estudio realizado por Marques y Zambelli (2023) se investigó en los centros municipales de educación infantil a los directores, en Serra, Espírito Santo en Brasil, para comprender el estilo de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional de la escuela. El estudio fue descriptivo-correlacional, no experimental, con 12 directores como muestra a quienes se les realizaron entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican que, con respecto al liderazgo transformacional, los líderes concuerdan en la importancia de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo en equipo, brindando apoyo y motivación mediante relaciones abiertas al diálogo. En cuanto al liderazgo instruccional, las acciones se enfocan en guiar y dirigir a los profesores con el objetivo principal de gestionar la educación, así como el bienestar de los niños. Y con respecto al liderazgo autocrático, la estructura de mando se ve de forma favorable, siempre y cuando sea indispensable para el adecuado desempeño de la institución educativa. Se concluyó una significativa influencia del estilo transformacional sobre el clima organizacional, al igual que el instruccional. A pesar de que la literatura indica que el estilo autocrático tiene un efecto negativo en el ambiente, se demostró que es crucial en la estructura y el funcionamiento de la unidad educativa.

Barnová et al. (2022) elaboraron una investigación con la finalidad de estudiar el clima organizacional en escuelas vocacionales de Eslovaquia desde la perspectiva del profesorado, en enfoque a los estilos de liderazgo directivo y su asociación con el comportamiento del profesorado y la apertura del clima escolar. El estudio fue aplicado, correlacional, no experimental y cuantitativa. La muestra de docentes de escuelas vocacionales eslovacas fue de 474 profesores, a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado. Los resultados determinaron asociaciones directas entre el clima escolar y las dimensiones conducta directa de apoyo ( $r = 0.78$ ,  $\alpha = 0.01$ ), conducta docente comprometida ( $r = 0.69$ ,  $\alpha = 0.01$ ) y conducta docente íntima ( $r = 0.47$ ,  $\alpha = 0.01$ ), y correlaciones negativas con las dimensiones conducta directiva ( $r = -0.52$ ,  $\alpha = 0.01$ ) y

conducta docente frustrada ( $r = -0.57$ ,  $\alpha = 0.01$ ). Se concluyó que el estilo de liderazgo incidió en el clima organizacional, un liderazgo de apoyo fomenta un clima abierto, relaciones positivas y compromiso docente, mientras que un liderazgo directivo se relaciona con frustración y un clima menos favorable, destacando la necesidad de formar a los directores en capacidades de liderazgo positivo para mejorar el ambiente escolar.

Gonzalez (2022) desarrolló un estudio con un colectivo de docentes con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la institución educativa departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena, Colombia. El estudio fue cuantitativo, descriptivo-correlacional y no experimental. La muestra fue de 32 docentes que participaron voluntariamente llenando un cuestionario. Los resultados establecieron que el liderazgo busca garantizar idóneas condiciones laborales y el uso eficiente de instrumentos para los funcionarios, lo que permite un desarrollo efectivo de los procesos. Además, se determina que el clima organizacional es excelente gracias al tipo de comunicación aplicado, lo que motiva a los funcionarios. Como conclusión general, se pudo comprobar la asociación entre el liderazgo y el clima organizacional. Sin embargo, hay ciertos problemas que provocan descontento en algunos empleados, principalmente en cuanto a su participación en decisiones relevantes que afectan a todo el personal. Esto se debe a que los directivos tienen poca confianza en ellos.

Nabella et al. (2022) presentaron una investigación sobre profesionales educadores con el objetivo de “conocer en qué medida el liderazgo y la cultura de la organización a través del clima organizacional afecta la gobernanza de la escuela secundaria superior en la ciudad de Batam, Indonesia”. La metodología del estudio fue no experimental, aplicada y correlacional-causal; como muestra se trabajó con 178 profesionales pedagogos y como instrumentos se utilizaron cuestionarios. De acuerdo a los resultados, es necesario analizar el liderazgo en términos de personalidad, competencias, delegación de autoridad, dirección hacia el logro de objetivos, apoyo, toma de decisiones, reconocimiento, consecuencias, incentivos y comportamiento ejemplar. A manera de conclusión general, se precisó que el liderazgo y la cultura de una organización tienen una incidencia en el clima organizacional y la gobernanza de esta.

Vera-Povea y Suárez-García (2022) realizaron una investigación para estudiar los parámetros que fortalecen las habilidades gerenciales del rector y mejoran el clima organizacional, en el Liceo Naval de Guayaquil, mediante un proyecto de talleres y actividades. El estudio fue descriptivo-correlacional, con una muestra de 100 docentes,

aplicándose como instrumentos un cuestionario y una entrevista. Los resultados identificaron que, aunque el 81% de los profesores percibe buena comunicación y el 70% considera positivo el liderazgo del rector, un 19% y 30% respectivamente disienten; asimismo, se identificó una necesidad de capacitación, ya que el 86% de los docentes manifestó interés en talleres de fortalecimiento organizacional. Como conclusión general, se estableció que, pese a un clima organizacional favorable, es necesario implementar estrategias de mejora en habilidades gerenciales y ofrecer capacitación continua para consolidar un ambiente de trabajo colaborativo y estable, especialmente ante los frecuentes cambios de rectoría.

Blanco et al. (2021) se enfocaron en estudiar a un conjunto de pedagogos para evaluar el clima organizacional en entidades educativas estatales de la Dirección Regional de Educación Heredia de Costa Rica. El estudio fue descriptivo, cuantitativo y de tipo ex post facto. Se trabajó con 657 docentes de preescolar, primaria y secundaria, seleccionados de manera aleatoria, para recabar los datos utilizando un cuestionario que incluyó una escala validada y confiable para medir la variable. El estudio evidenció como resultados, un clima organizacional adecuado en la percepción del grupo de profesores, haciéndose hincapié en las buenas relaciones con los directores, aunque se señaló una puntuación más baja en la relación entre compañeros. Se concluye que el clima organizacional es esencial para mejorar las escuelas y es necesario tener elementos identitarios, motivadores, trabajo en equipo y liderazgo efectivo que fomenten un entorno armonioso para promover el cambio y la innovación en la educación.

García et al. (2021) se centraron en evaluar a profesores de diferentes niveles de educación escolar con el interés de “analizar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos escolares desde una perspectiva multifactorial, en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia (Costa Rica)”. El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, con un diseño ex post facto y transversal, y un alcance descriptivo y correlacional. Se utilizó una muestra aleatoria ( $n = 657$ ), conformada por profesores, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados determinaron una directa asociación de grado regular entre el estilo transformacional y el clima organizacional (0.689); también, entre el estilo transaccional y el clima organizacional (0.366); mientras que, entre el estilo evitativo-pasivo y clima organizacional se halló una indirecta asociación de grado bajo (-0.180). Se concluyó, se pudo aceptar la hipótesis general de investigación, lo que equivale a determinar que el

comportamiento del clima organizacional es proporcional al estado de los estilos de liderazgo directivo.

Quiroz (2020) desarrolló un estudio en la comuna de Concepción de Chile para docentes directores, teniendo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional que perciben los docentes como una práctica que acerca a cinco colegios municipales. Esta investigación según su metodología fue no experimental y descriptiva-correlacional. Se usó una muestra de 74 pedagogos directores y empleando como herramienta un cuestionario. Los resultados establecieron asociación del liderazgo directivo con el clima organizacional ( $p=0,01$ ), y un índice KMO de 0,793. Se concluyó que el liderazgo incidió en el clima organizacional percibido por los docentes, lo cual se traduce en un ambiente escolar más efectivo y colaborativo.

### **1.3.2. Antecedentes nacionales**

Portilla et al. (2023) se enfocaron en hallar la incidencia del liderazgo directivo sobre el clima organizacional en profesores. Por medio de una investigación descriptiva-documental con diseño no experimental, se analizaron un total de 25 artículos científicos, los cuales fueron evaluados por medio de una ficha de análisis bibliográfico, identificando una estructura organizativa común en cada artículo. Como resultados se indica que los directores tienen la responsabilidad de generar un ambiente positivo en la escuela y promover el cambio. Por lo tanto, es crucial que estén adecuadamente preparados para manejar las emociones de los docentes y liderar eficazmente el proceso de cambio. Además, las acciones de liderazgo del director son un factor determinante en el clima escolar y en la mejora general del centro. Se concluyó por tanto que el liderazgo directivo posee una significativa incidencia de forma directa en el desarrollo de un buen clima organizacional de acuerdo con la percepción de los profesores que participaron en los estudios. De la misma manera, se destacó que la motivación es una dimensión muy importante al momento de medir el clima organizacional en una escuela.

Vera (2022) desarrolló una investigación con profesores de colegios estatales de Santa Anita en Lima, a efectos de definir la predominancia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional, durante la educación remota. El estudio fue descriptivo-correlacional, con una muestra de 58 docentes, quienes completaron cuestionarios. Los

resultados sobre los estilos de liderazgo directivo indicaron un nivel destacado en el 50%, esperado en el 43% y aceptable en el 7%. Sobre clima organizacional, en un 81% fue destacado, en un 17% esperado y en un 2% tuvo niveles aceptables. Las conclusiones determinaron que los cambios en el modelo de liderazgo tienen un impacto en el clima, lo cual se comprobó con un p-valor de 0.000.

Arias (2021) elaboró su proyecto de investigación para identificar la asociación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional según la perspectiva de los docentes de inicial en Tacna. Una investigación correlacional, básica y no experimental, empleando una muestra de 108, aplicándose dos cuestionarios. Los resultados precisaron que el 70% y 71% consideraron un grado de liderazgo y clima bajo; encontrándose también, fuertes relaciones entre la dimensión transformacional y el clima ( $r = 0.672$ ,  $p = 0.000$ ), transaccional y clima ( $r = 0.691$ ,  $p = 0.000$ ), pasivo-evitativo y clima ( $r = 0.691$ ,  $p = 0.000$ ), y entre el liderazgo global y el clima organizacional ( $r = 0.674$ ,  $p = 0.000$ ). La conclusión general indicó que los enfoques de liderazgo directivo se relacionan significativamente con la perceptiva de los docentes hacia el clima organizacional, influyendo en su motivación y entorno laboral, especialmente en el contexto de pandemia.

Barrientos et al. (2021) determinaron la relación entre el liderazgo directivo y el clima de instituciones educativas del sur oriental del Perú. Una investigación transversal, no experimental y descriptiva-correlacional, con una muestra de 172 profesores, a quienes se les aplicó dos cuestionarios previamente validados. Los resultados reconocieron que la actitud del líder se asocia al clima ( $Rho=0.57$  y  $p=0.05$ ), evidenciando una correlación de nivel regular. Por lo que se concluyó que mientras más alto y eficiente sea la calidad de liderazgo directivo, más agradable será el clima en las instituciones.

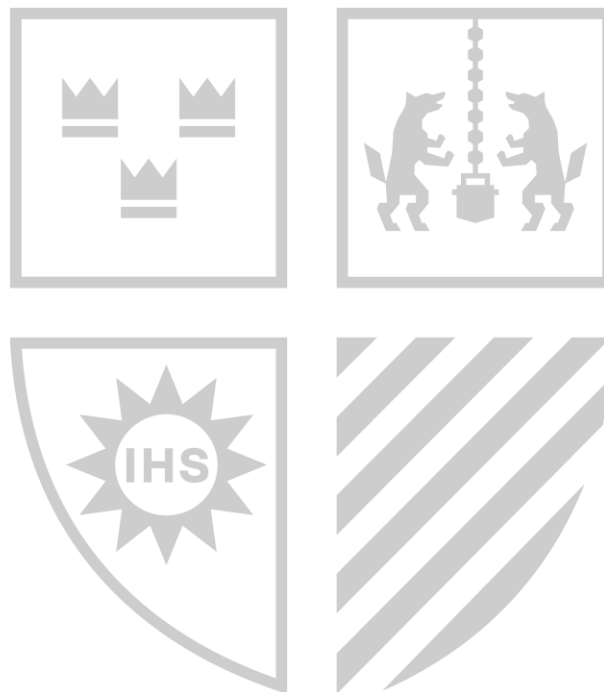
Hurtado (2021) investigó sobre la asociación de la gestión educativa y los estilos de liderazgo directivo en docentes en un colegio público de Lima. El estudio fue correlacional-no experimental, con 120 pedagogos como muestra. Los resultados evidenciaron una directa asociación entre las variables, por otra parte, se encontró que el transformacional fue el estilo con mayor predominancia entre los docentes, con una media de 54,72. Los estilos transaccional y laissez-faire presentaron medias de 20,20 y 24,63 respectivamente. Lo cual reflejó una clara inclinación hacia el liderazgo transformacional en el colegio. Como conclusión se destacó que la importancia de un liderazgo directivo adecuado para el buen rendimiento docente y la efectividad institucional.

Meza-Matos y Ramos-Martínez (2021) se enfocaron en evaluar descriptivamente a los estilos de liderazgo directivo en la Unidad de Gestión Educativa Local 6 de Ate. La investigación cuantitativa, fue descriptiva-correlacional, básica y no experimental. Se trabajó con una muestra de 120 pedagogos de ocho colegios estatales, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados mostraron que el 94% percibió el estilo autoritario como predominante; el 46% lo consideró de nivel alto, el 35% moderado y el 19% bajo. En contraste, el estilo democrático fue percibido como bajo por el 75% de los docentes, y el liberal como moderado por el 69%. Se concluyó que el liderazgo autoritario es incidente en la gestión directiva, lo que sugiere un ambiente con poca apertura al diálogo y participación, potencialmente afectando negativamente el clima y las relaciones laborales.

Rodríguez (2021) buscó investigar el liderazgo directivo y el clima organizacional en una escuela de la provincia de Angaraes-Huancavelica. Los aspectos metodológicos utilizados caracterizan al presente estudio como básico, transversal, cuantitativo y descriptivo-correlacional. La muestra fue de 22 docentes y como instrumentos se utilizaron cuestionarios. Los resultados indicaron que el liderazgo directivo mantuvo un grado aceptable en un 50%, mientras que el clima en la organización es positivo en un 73% y regular en un 27%. Se concluyó que existió una asociación estadísticamente regular entre el liderazgo directivo y el clima, de acuerdo con un Rho de 0,408, permitiendo establecer que, a mayor liderazgo directivo más eficiente será el clima.

Otro estudio interesante es el de Jaimes (2020) que buscó analizar la asociación del liderazgo pedagógico del director con el clima de un colegio del distrito de Vegueta, provincia de Huará-Lima. Un estudio descriptivo-correlacional y no experimental-transversal, que trabajó con 53 pedagogos como muestra, aplicando asimismo cuestionarios. Los resultados indican que, la mayoría de los pedagogos (74%) consideraron que la escuela donde trabajan es un lugar favorable para su desempeño y para adquirir conocimientos. También, un porcentaje significativo (68%) afirmó que en algún momento los directivos han reconocido su labor y su aporte al colegio. Por otro lado, el 85% de los docentes piensa que los entornos de la institución están en excelentes condiciones la mayor parte del tiempo, y el 74% manifestó que regularmente el director administra correctamente los bienes educativos. Finalmente, se concluyó que el liderazgo pedagógico del director se relacionó significativamente con el clima a perceptiva del docente.

Por otra parte, Sánchez (2019) se enfocó en definir la relación del liderazgo directivo y el clima organizacional de un colegio estatal del Callao. El estudio fue correlacional-no experimental, con una muestra fue de 72 profesores quienes respondieron dos cuestionarios. Los resultados determinaron en un 51% niveles inadecuados sobre el liderazgo directivo, en un 46% niveles regulares, y en un 3% niveles adecuados. Con respecto al clima organizacional, el 54% perciben niveles inadecuados, el 39% niveles regulares y el 7% niveles adecuados. Se concluyó con una relación alta entre el liderazgo directo y el clima organizacional (0,754), lo que estableció que a más desarrollo de liderazgo directivo habrá una mejora de los niveles en el clima del colegio.

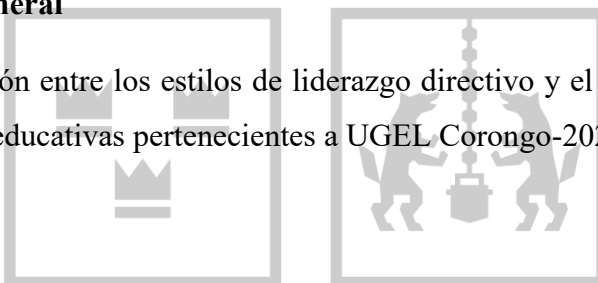


## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Objetivos de investigación

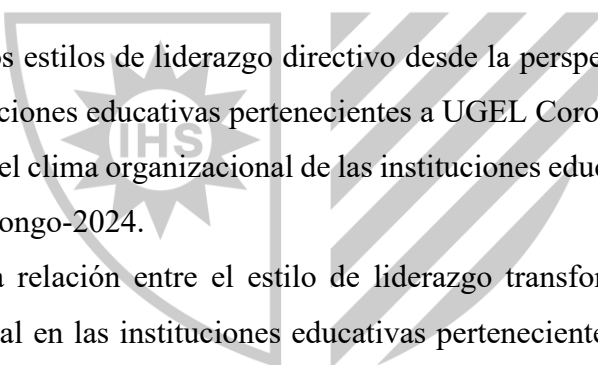
#### 2.1.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.



#### 2.1.2. Objetivos específicos

- a. Identificar los estilos de liderazgo directivo desde la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.
- b. Caracterizar el clima organizacional de las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.
- c. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024
- d. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.
- e. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.
- f. Establecer la relación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.



## **2.2. Propuesta metodológica**

Para el presente apartado se consideraron los siguientes elementos metodológicos del mapeo epistémico que permiten ordenar la ruta metodológica de la investigación. Estos son: Tipo de investigación, enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño y corte de investigación, variables y operacionalización, criterios de selección de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, procesos de validación y confiabilidad, y técnicas de análisis de la información.

### **2.2.1. Tipo de investigación**

La presente investigación, con respecto a su propósito fue de tipo básica, que según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) es un tipo de estudio utilizado en el ámbito científico con el fin de adquirir mayores conocimientos acerca de un fenómeno o área en particular. También es conocida como investigación pura o fundamental. Dicho esto, se contrasta las revisiones de la literatura sobre las variables, el trabajo de desarrollo de instrumentos bajo de modelos de medición validados, asimismo, la definición de resultados y conclusiones desde un punto de vista objetivo de la problemática identificada sobre los estilos de liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional de instituciones educativas.

### **2.2.2. Enfoque de investigación**

Sobre la naturaleza de la información que buscó el estudio, el enfoque de la investigación fue cuantitativa, según Sánchez-Flores (2019) se basa en medir fenómenos mediante técnicas estadísticas para analizar los datos recolectados. Su objetivo principal es describir, explicar, predecir y controlar las causas de estos fenómenos, utilizando una medición rigurosa en la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados. Lo cual en la presente investigación se precisa a través de la aplicación de métodos de análisis descriptivos para determinar los niveles de las variables y las dimensiones, posterior a ello, se utilizarán pruebas inferenciales para corroborar las hipótesis de estudio, que denotan relación o no de los estilos de liderazgo directivo y el

clima organizacional.

### 2.2.3. Nivel de investigación

Con respecto al nivel de profundidad, el estudio fue correlacional simple, que a perspectiva de Janse et al. (2021) son investigaciones que emplean coeficientes de correlación como una herramienta estadística comúnmente empleada para demostrar la relación entre variables o para evaluar la concordancia entre dos métodos. En esta investigación se correlacionaron los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional.

### 2.2.4. Diseño y corte de investigación

En referencia a los medios para adquirir información y la temporalidad de desarrollo, la presente investigación fue de diseño no experimental de corte transversal, descartando la manipulación de las variables. Asimismo, se investigó a la población de estudio en un momento específico (Maier et al., 2023; Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). El estudio analizó de forma objetiva las variables sin alterar su estado y/o comportamiento, a través de la aplicación de instrumentos por una única vez, la recopilación de una base de datos y su procesamiento para obtener los resultados estadísticos.

### 2.2.5. Variables y operacionalización

**Variable X:** Estilos de liderazgo directivo

**Tabla 1.** Operacionalización de la Variable Estilos de liderazgo directivo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
	Estilo de liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia idealizada</li><li>• Motivación inspiradora</li><li>• Estimulación intelectual</li><li>• Consideración individualizada</li></ul>	

Estilos de liderazgo directivo	Estilo de liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa contingente</li> <li>• Dirección por excepción activa</li> </ul>	Ordinal
	Estilo de liderazgo laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección por excepción pasiva</li> <li>• Dejar hacer</li> </ul>	
	Aspectos organizacionales del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo extra</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	

Fuente: Dimensiones e indicadores tomados de Bass y Avolio (1998) citado por Adunola (2023).

**Variable Y:** Clima organizacional

**Tabla 2.** Operacionalización de la Variable Clima organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañerismo y colaboración</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	Ordinal
	Cohesión de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Productividad</li> </ul>	
	Calidad de vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar y salud física</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>	
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertinencia</li> <li>• Satisfacción por el trabajo</li> </ul>	

Fuente: Dimensiones e indicadores tomados de Salazar et al. (2015).

### 2.2.6. Población y muestra

La población se refiere al conjunto de individuos, parejas, grupos, organizaciones u otras

entidades similares que son objeto de estudio. Los resultados obtenidos en la investigación pueden ser utilizados en este grupo, ya que son el enfoque principal del estudio (Hossan et al., 2023). En la presente investigación se trabajó con un total poblacional de 214 profesionales docentes de instituciones educativas integradas con niveles de inicial, primaria y secundaria pertenecientes a la UGEL Corongo del departamento de Ancash. En la Tabla 3, se observa la distribución de las instituciones educativas y el total de docentes de cada una.

**Tabla 3. Población de investigación**

Institución Educativa	Total de docentes
IE JEC Antúnez de Mayolo	30
IE JEC San Pedro	30
IE San Antonio	15
IE Perpetuo Socorro	15
IE José Carlos Mariátegui	15
IE San Pablo	15
IE San Francisco	15
IE Jorge Basadre Grohman	15
IE Huichanga 84325	15
IE Juan Velasco Alvarado	15
IE Miguel Grau – Pacatqui	10
IE Javier Heraud	10
IE Micaela Bastidas	7
IE Virgen de la Asunción	7
<b>Total</b>	<b>214</b>

Fuente: Elaboración propia

Para definir el número muestral, se aplicó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot q}{d^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} = 138$$

En la cual:

$N$  = población = 214 docentes

$n$  = tamaño de la muestra

$Z$  = Nivel de confianza (95%)

$d$  = nivel de precisión absoluta (error máximo permitido = 5%).

$p$  = proporción esperada de que se presente el fenómeno (5% = 0.05)

$q$  = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno (1 – p)

Después de aplicar la fórmula, la muestra mínima representativa para esta investigación fue de 138 docentes que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- **Criterios de inclusión:** Profesores con licenciatura en docencia, con experiencia mínima de un año como docente en niveles inicial, primaria y/o secundaria, y pertenecientes a instituciones educativas públicas integradas de la UGEL Corongo. Además, profesores que aceptaron voluntariamente participar del estudio, y que completaron y enviaron adecuadamente el formulario digital.
- **Criterios de exclusión:** Profesores con bachiller en docencia, experiencia menor a un año como docente en niveles inicial, primaria y/o secundaria. Profesores que pertenecen a otras instituciones educativas públicas, que no aceptaron participar del estudio y/o que no enviaron las respuestas completas del formulario digital.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, que es una técnica de muestreo en la cual los investigadores seleccionan participantes para un estudio basándose en su accesibilidad y proximidad, en lugar de recurrir a un proceso de selección aleatorio. Esto significa que la muestra se compone de individuos que están fácilmente disponibles para el investigador (Makwana et al., 2023). Después de realizar el muestreo, se logró obtener una muestra final de 177 profesores, aumentando la representatividad de la población.

### 2.2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018), la técnica de la encuesta constituye una estrategia metodológica que orienta el diseño y adecuación del instrumento para desarrollar herramientas eficientes en la recopilación de datos. La encuesta fue seleccionada para esta investigación debido a su capacidad para recopilar información de forma estandarizada y sistemática en una muestra representativa, lo que permite generalizar los resultados a una población más amplia. Su utilidad radica en facilitar la adquisición de datos cuantificables y comparables de manera económica y eficiente.

Asimismo, el cuestionario como instrumento de estudio es una herramienta científica diseñada para recopilar, medir y analizar datos relacionados con los intereses de la investigación (Oben, 2021). La elección del cuestionario se justificó por su versatilidad para operacionalizar variables, medir actitudes, percepciones o comportamientos, y su

adaptabilidad a enfoques cuantitativos. Su utilidad estuvo en la estandarización del proceso de recolección, la reducción del sesgo del investigador, y la facilitación del análisis estadístico, asegurando así confiabilidad y validez en los resultados. En la investigación, se utilizaron dos cuestionarios previamente validados y utilizados en otras investigaciones que son explicados a continuación (Anexo 2).

### **Cuestionario de estilos de liderazgo directivo**

El instrumento utilizado para medir la variable Estilos de Liderazgo Directivo fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), cuyo modelo original de dimensiones (liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire) fue desarrollado por Bass y Avolio (1998). El presente cuestionario, como señala Albagawi (2019), es una herramienta fundamental para establecer y comprobar los estilos de liderazgo que los profesionales demuestran en su desempeño. Para este estudio, se empleó la versión simplificada MLQ-5X, la cual según García-Martínez et al. (2021) incorpora una cuarta dimensión que evalúa aspectos organizacionales como la efectividad, la satisfacción y el esfuerzo extra. La versión del cuestionario utilizada para esta investigación fue adaptada al ámbito educativo por Moreno-Casado et al. (2021). Este cuestionario consta de 45 ítems organizados en función de las cuatro dimensiones centrales de la variable y utiliza una escala Likert de frecuencia de cinco puntos que oscila entre “Siempre” (5) y “Nunca” (1), permitiendo una medición cuantificable y comparable de los comportamientos de liderazgo. En la Tabla 4 se presentan las dimensiones y subescalas de la variable con sus correspondientes ítems.

**Tabla 4. Definición instrumental de la escala Estilos de liderazgo directivo (MLQ 5X)**

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Subescala</b>	<b>Ítems</b>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1 a 7
	Motivación inspiradora	8 a 12
	Estimulación intelectual	13 a 16
	Consideración individualizada	17 a 20
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	21 a 24
	Dirección por excepción activa	25 a 28
Liderazgo de laissez-faire	Dirección por excepción pasiva	29 a 32
	Dejar hacer	33 a 36
Aspectos organizacionales del liderazgo	Esfuerzo extra	37 a 39

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-Casado et al. (2021).

### **Cuestionario de clima organizacional**

Para la segunda variable, se utilizó el instrumento diseñado y validado por Salazar et al. (2015) que tiene como objetivo medir el clima organizacional en centros educativos de nivel superior. Este instrumento se basa en cuatro dimensiones centrales que son las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo, la calidad de vida laboral y la motivación, las cuales surgen de aportaciones previas de autores clásicos y contemporáneos en el campo del clima organizacional (Lyson, 1990; Tagiuri, 1968; Brunet, 1992).

Este cuestionario está conformado originalmente por 53 ítems, pero se ha decidido usar sólo las 44 premisas que más se adaptan a la investigación. Esto se justifica a partir del juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de cada reactivo, garantizando la validez de contenido. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Escobar & Cuervo (2008), la eliminación de ítems es válida cuando se sustenta en criterios expertos y no afecta la representatividad del constructo, fortaleciendo así la coherencia y calidad del instrumento. Los ítems se responden con una escala de Likert de acuerdo de cinco puntos que oscila entre “Muy de acuerdo” (5) y “Muy en desacuerdo” (1). Esta escala permite capturar la subjetividad de las respuestas y cuantificar aspectos actitudinales. La estructura del cuestionario, organizada en cuatro dimensiones, facilita la operacionalización de las variables y asegura la comparabilidad con otros estudios que han utilizado marcos similares en contextos educativos y organizacionales. En la Tabla 5 se presentan las dimensiones y subescalas de la variable con sus correspondientes ítems.

**Tabla 5. Definición instrumental de la escala Clima organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Subescala</b>	<b>Ítems</b>
Relaciones interpersonales	Compañerismo y colaboración	1 a 5
	Comunicación	6 a 12
Cohesión de grupo	Trabajo en equipo	13 a 18
	Productividad	19 a 21
Calidad de vida laboral	Bienestar y salud física	22 a 24

	Condiciones de trabajo	25 a 32
Motivación	Sentido de pertinencia	33 a 39
	Satisfacción personal	40 a 44

Fuente: Elaboración propia con base en Salazar et al. (2015)

### 2.2.8. Procesos de validación y confiabilidad

Para validar los instrumentos de esta investigación, en primer lugar, se realizó una validez de contenido mediante un juicio de expertos y después se realizó un piloto para obtener la confiabilidad (Alfa de Cronbach).

La validación de contenido a través del juicio de expertos se refiere a la opinión de personas con experiencia en el área, reconocidas como expertas, que pueden aportar información, evidencia y valoraciones. La evaluación por medio del juicio de expertos implica solicitar a un grupo de individuos que emitan su opinión sobre un instrumento o aspecto en particular (Fernández-Gómez et al., 2020).

Para la validación, dos expertos revisaron los instrumentos y emitieron sus apreciaciones con base en criterios de pertinencia teórica y claridad semántica, en coherencia con las dimensiones e indicadores establecidos. De esta manera, se realizaron ajustes en la redacción de aquellos ítems que presentaron ambigüedades o falta de precisión, garantizando así su comprensión y aplicabilidad en el contexto de estudio. Para formalizar este proceso, se emplearon una matriz de validación y una matriz metodológica, documentos clave que fueron suministrados a los expertos seleccionados. Estos instrumentos proporcionaron información exhaustiva sobre el tema de investigación, el marco teórico de referencia y la composición interna de las variables (dimensiones e indicadores), asegurando que los evaluadores contaran con los insumos necesarios para una evaluación rigurosa. Una vez completada la revisión, se obtuvieron las firmas de cada experto, avalando la validez y confiabilidad de los instrumentos adaptados.

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las mediciones realizadas por diferentes personas en distintas ocasiones y bajo diversas condiciones. Incluso cuando se utilizan instrumentos diferentes para medir el mismo constructo o habilidad, se considera que la fiabilidad es alta si los resultados son repetibles. En resumen, la fiabilidad se puede definir

como la consistencia en la medición de un constructo (Kubai, 2019).

En la presente investigación, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, una prueba estadística diseñada para medir la consistencia interna de los ítems que componen una escala. Este proceso se llevó a cabo a partir de una prueba piloto aplicada a 20 participantes con características similares a la población objetivo, pero provenientes de instituciones distintas a las que formarían parte de la muestra final. Esta decisión metodológica aseguró que la evaluación de la confiabilidad no contaminara los datos definitivos y permitió detectar posibles ajustes necesarios antes de la aplicación masiva.

**Tabla 6. Confiabilidad de la escala Estilos de liderazgo directivo (MLQ 5X)**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	45

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se puede observar que el valor del Alfa de Cronbach obtenido ( $\alpha = 0,973$ ) para la escala de 45 ítems que midieron los estilos de liderazgo directivo (basada en el MLQ 5X) indicó una confiabilidad excelente. Este resultado sugirió que los ítems que componen la escala presentaron una consistencia interna muy alta, es decir, midieron de manera coherente y unidimensional el constructo teórico de liderazgo.

**Tabla 7. Confiabilidad de la escala Clima organizacional**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	44

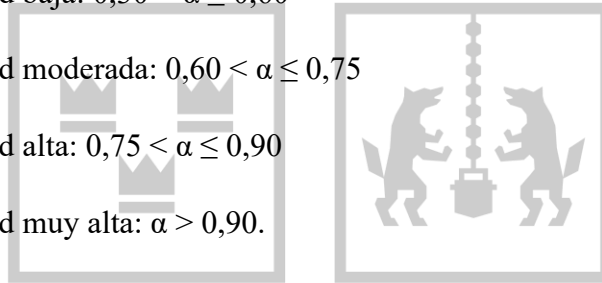
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se observa que el Alfa de Cronbach de 0,978 para la escala de 44 ítems que evaluó el clima organizacional reflejó una confiabilidad excepcional. Este valor

determinó que los ítems están altamente correlacionados entre sí y miden de manera consistente las dimensiones propuestas de la variable. La homogeneidad observada sugirió que el instrumento capturó eficientemente la percepción global del clima organizacional sin redundancias ni contradicciones internas.

Según Travezaño-Cabrera y Elguera-Cuba (2022) una confiabilidad excelente o muy fuerte significa que el cuestionario aplicado produce resultados consistentes, precisos y estables. Mientras que, de acuerdo con Castañeda-Rodríguez et al. (2024), los rangos equivalentes a niveles de confiabilidad son los siguientes:

- Confiabilidad muy baja:  $\alpha \leq 0,30$
- Confiabilidad baja:  $0,30 < \alpha \leq 0,60$
- Confiabilidad moderada:  $0,60 < \alpha \leq 0,75$
- Confiabilidad alta:  $0,75 < \alpha \leq 0,90$
- Confiabilidad muy alta:  $\alpha > 0,90$ .



### 2.2.9. Recolección de los datos y aspectos éticos de la investigación

Una vez validados los instrumentos fueron adaptados a una versión digital mediante un formulario en Google Forms, elegido por su accesibilidad, facilidad de uso y capacidad para garantizar el anonimato de los participantes. Antes de la aplicación de los instrumentos se gestionaron los permisos institucionales correspondientes para el proceso de recolección de datos. En primero lugar, se envió una solicitud formal a las autoridades de la UGEL Corongo (director de la UGEL y jefe del Área de Gestión Pedagógica-AGP), adjuntando una carta de presentación del proyecto, el objetivo del estudio, los procedimientos éticos y el compromiso de confidencialidad de los datos. Una vez se obtuvo el permiso para acceder a las instituciones educativas, se procedió a contactar a sus directores quienes aceptaron participar de la investigación y firmaron el consentimiento informado institucional (Anexo 3).

En coordinación con los directores de las instituciones, se hizo llegar el enlace del Formulario de Google Forms que contiene ambos instrumentos a los docentes. Antes de acceder al cuestionario, los participantes debían otorgar su consentimiento informado digital (Anexo 4), confirmando así su autorización para participar en el estudio. La

recolección de datos se llevó a cabo entre los meses de octubre y diciembre de 2024, asegurando así un período suficiente para la distribución de los instrumentos, el seguimiento de respuestas y la resolución de inquietudes por parte de los participantes.

#### **2.2.10. Técnicas de análisis de la información**

Los datos obtenidos en los instrumentos fueron descargados en archivos de Excel, en donde fueron depurados y llevados al programa estadístico SPSS Ver. 25. Las técnicas de análisis empleados en la presente investigación fueron dos procedimientos fundamentales, el descriptivo y el inferencial. En primer lugar, se calcularon distribuciones de frecuencias, medias, desviaciones estándar, coeficientes de curtosis y asimetría, con el propósito de caracterizar las variables de estudio y obtener una visión general de la tendencia central, dispersión y forma de la distribución de los datos.

Posteriormente, se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos cumplían con los supuestos de normalidad. Dado que se observó que los datos no siguen una distribución normal, se recurrió al uso de pruebas no paramétricas. Finalmente, para establecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional, se utilizó la correlación de Spearman, adecuada para identificar la fuerza y dirección de la asociación entre variables ordinales o no distribuidas normalmente.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, siguiendo un orden lógico que inició con el análisis descriptivo de la muestra y las características sociodemográficas de los docentes participantes, para luego profundizar en los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional mediante el uso de tablas, figuras y estadísticos que permitieron visualizar tanto las tendencias generales como las dimensiones específicas de cada variable. Asimismo, se incluyó la prueba de normalidad que justificó el uso de análisis no paramétricos, y finalmente se expusieron los resultados inferenciales que establecieron la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, contrastando los hallazgos con antecedentes y marcos teóricos relevantes.

### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 8. Distribución de instituciones educativas y docentes que participaron en la investigación

Institución Educativa	Total de docentes	Mínima muestra requerida	Docentes que participaron
1 IE JEC Antúnez de Mayolo	30	19	27
2 IE JEC San Pedro	30	19	27
3 IE San Antonio	15	10	14
4 IE Perpetuo Socorro	15	10	13
5 IE José Carlos Mariátegui	15	10	13
6 IE San Pablo	15	10	13
7 IE San Francisco	15	10	11
8 IE Jorge Basadre Grohman	15	10	11
9 IE Huichanga 84325	15	10	10
10 IE Juan Velasco Alvarado	15	10	10
11 IE Miguel Grau – Pacatqui	10	6	9
12 IE Javier Heraud	10	6	7
13 IE Micaela Bastidas	7	5	7
14 IE Virgen de la Asunción	7	5	5
Total	214	140	177

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 8 muestra la distribución de docentes participantes por institución educativa, comparando el total de docentes, la muestra mínima requerida y la participación real. Se observa que la mayoría de las instituciones cumplieron o superaron la muestra mínima requerida, destacando las IE JEC Antúnez de Mayolo y JEC San Pedro con 27 docentes participantes cada una. Sin embargo, en instituciones como IE Huichanga 84325 y Juan Velasco Alvarado, la participación fue justo la mínima necesaria (10 docentes). La muestra final de 177 docentes representa el 82.7% del total de docentes considerados inicialmente (214), lo que indica una adecuada representatividad.

**Tabla 9. Características de la muestra / Datos sociodemográficos de los docentes**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Femenino	91	51.4
Masculino	86	48.6
<b>Edad por rangos</b>		
27 a 34 años	34	19.2
35 a 42 años	54	<b>30.5</b>
43 a 50 años	48	<b>27.1</b>
51 a 58 años	28	15.8
Más de 59 años	13	7.3
<b>Tiempo de desempeño como docente</b>		
1 a 5 años	22	12.4
6 a 10 años	55	<b>31.1</b>
11 a 15 años	59	<b>33.3</b>
16 a 20 años	22	12.4
Más de 21 años	19	10.7
<b>Tiempo de laborar en la IE por Rangos</b>		
1 a 7 años	64	<b>36.2</b>
8 a 14 años	72	<b>40.7</b>
15 a 21 años	27	15.3
22 a 28 años	9	5.1
29 a 35 años	5	2.8

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 9 describe las características sociodemográficas de los docentes encuestados. Predomina el género femenino (51.4%) sobre el masculino (48.6%). En cuanto a la edad, los rangos más frecuentes son 35-42 años (30.5%) y 43-50 años (27.1%). Respecto al tiempo de desempeño docente, destacan los grupos con 6-10 años (31.1%) y 11-15 años (33.3%). Finalmente, en el tiempo laborando en la institución actual, predominan los rangos de 1-7 años (36.2%) y 8-14 años (40.7%). Estos datos reflejan una muestra equilibrada en

género y con experiencia docente consolidada.

### 3.1.1 Estilos de liderazgo directivo

**Objetivo específico 1:** Identificar los estilos de liderazgo directivo desde la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 10. Estadísticos del Liderazgo directivo y sus dimensiones**

Estilo de liderazgo	Ítems	Media	DS	Asimetría	Curtosis
<b>Liderazgo transformacional</b>	20	3.39	.902	-.210	-.605
Influencia idealizada	7	3.41	.887	-.211	-.493
Motivación inspiradora	5	3.40	.895	-.240	-.668
Estimulación intelectual	4	3.38	.926	-.163	-.754
Consideración individualizada	4	3.37	.915	-.217	-.575
<b>Liderazgo transaccional</b>	8	3.34	.957	-.235	-.621
Recompensa contingente	4	3.34	.934	-.314	-.552
Dirección por excepción activa	4	3.34	.981	-.156	-.691
<b>Liderazgo de laissez-faire</b>	8	3.06	.987	-.076	-.538
Dirección por excepción pasiva	4	3.11	1.022	-.095	-.690
Dejar hacer	4	3.01	.952	-.056	-.386
<b>Aspectos organizacionales del liderazgo</b>	9	3.26	.865	-.192	-.451
Esfuerzo extra	3	3.23	.903	-.179	-.329
Efectividad	4	3.27	.868	-.214	-.520
Satisfacción	2	3.26	0.801	-0.17	-0.498

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 10 presenta las medias y desviaciones estándar (DS) de los estilos de liderazgo y sus dimensiones. El liderazgo transformacional obtuvo la media más alta (3.39), seguido del transaccional (3.34) y el laissez-faire (3.06). Las dimensiones con mayores puntuaciones fueron influencia idealizada (3.41) y motivación inspiradora (3.40), mientras que dejar hacer (3.01) fue la más baja. Las DS cercanas a 1 indican dispersión moderada, y los valores de asimetría y curtosis sugieren una distribución cercana a la normalidad.

**Tabla 11. Frecuencias relativas y estadísticos del liderazgo transformacional**

Influencia idealizada	1	2	3	4	5	M	DS
1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes		9.0	33.9	53.1	4.0	3.52	.716
2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	.6	18.1	39.5	33.9	7.9	3.31	.878
3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	.6	12.4	31.6	43.5	11.9	3.54	.879
4. Va más allá de su propio interés por el bien del	2.8	19.2	33.3	35.0	9.6	3.29	.979

grupo.

5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1.1	17.5	32.2	40.1	9.0	3.38	.917
6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	.6	18.6	31.6	39.5	9.6	3.39	.917
7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1.1	15.3	32.8	39.5	11.3	3.45	.922
<b>Motivación inspiradora</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
8. Enfatiza la importancia de una misión común.	.6	17.5	29.9	45.2	6.8	3.40	.874
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.	.6	19.8	25.4	44.6	9.6	3.43	.933
10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.		19.2	31.6	41.8	7.3	3.37	.877
11. Presenta una convincente visión del futuro.	.6	16.4	35.6	38.4	9.0	3.39	.886
12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	1.1	18.1	28.2	45.2	7.3	3.40	.906
<b>Estimulación intelectual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
13. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.		18.1	32.2	40.1	9.6	3.41	.895
14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1.1	20.3	29.4	39.5	9.6	3.36	.950
15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	1.1	19.8	29.4	41.8	7.9	3.36	.925
16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	.6	20.3	29.9	39.5	9.6	3.37	.934
<b>Consideración individualizada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	.6	11.9	36.2	44.6	6.8	3.45	.811
18. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	1.1	20.3	28.8	38.4	11.3	3.38	.971
19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	2.8	19.2	30.5	40.1	7.3	3.30	.957
20. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	.6	20.9	31.6	38.4	8.5	3.33	.921

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 11 detalla las respuestas por ítem de la dimensión Liderazgo transformacional. Los ítems con mayores medias son: “enfatisa la importancia de tener un fuerte sentido del deber” (3.54) y “dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo” (3.45). Las frecuencias muestran que la mayoría de los docentes eligieron opciones positivas (4 y 5 en la escala Likert), lo que refleja una percepción favorable hacia este estilo de liderazgo. Las DS oscilan entre 0.716 y 0.979, indicando consistencia en las respuestas.

**Tabla 12. Frecuencias relativas y estadísticos del liderazgo transaccional**

<b>Recompensa contingente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	2.8	22.0	29.4	37.3	8.5	3.27	.990
22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	1.1	19.8	29.4	42.9	6.8	3.34	.911
23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.	1.1	16.9	30.5	43.5	7.9	3.40	.900

24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	2.8	17.5	29.4	44.1	6.2	3.33	.933
<b>Dirección por excepción activa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.	2.3	18.6	27.7	37.9	13.6	3.42	1.014
26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	2.8	19.2	29.4	39.0	9.6	3.33	.987
27. Hace un seguimiento de los errores detectados.	1.1	16.9	37.9	31.1	13.0	3.38	.952
28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	1.7	26.6	27.1	37.9	6.8	3.21	.971

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 12 muestra los ítems de recompensa contingente y dirección por excepción activa que presentan medias similares (3.34 y 3.42 respectivamente). El ítem “centra su atención en aquello que no funciona” obtuvo la media más alta (3.42), mientras que el ítem “comunica regularmente los fracasos” tuvo la más baja (3.21). Las frecuencias muestran que los docentes perciben este estilo como moderadamente aplicado, con DS que reflejan dispersión aceptable (0.900-1.014).

**Tabla 13. Frecuencias relativas y estadísticos del Liderazgo laissez-faire**

<b>Dirección por excepción pasiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
29. No interviene hasta que los problemas se agravan.	4.0	23.7	30.5	31.6	10.2	3.20	1.041
30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	6.2	27.1	28.2	31.6	6.8	3.06	1.054
31. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	6.8	25.4	31.1	27.1	9.6	3.07	1.087
32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	3.4	22.6	37.9	32.8	3.4	3.10	.905
<b>Dejar hacer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	4.0	18.1	44.1	28.2	5.6	3.14	.913
34. Está ausente cuando se le necesita.	6.2	27.1	36.2	24.3	6.2	2.97	1.008
35. Evita tomar decisiones.	5.1	24.9	39.5	28.2	2.3	2.98	.911
36. Se demora en responder los temas urgentes.	6.2	26.6	39.0	23.2	5.1	2.94	.975

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 13 presenta resultados de los ítems sobre el estilo laissez-faire que registró las medias más bajas, destacando el ítem “evita tomar decisiones” (2.98) y “está ausente cuando se le necesita” (2.97). Las frecuencias muestran que las opciones (3 y 4) fueron más frecuentes, lo que sugiere una percepción positiva hacia este estilo. Las DS (0.905-1.087) indican mayor variabilidad en las respuestas.

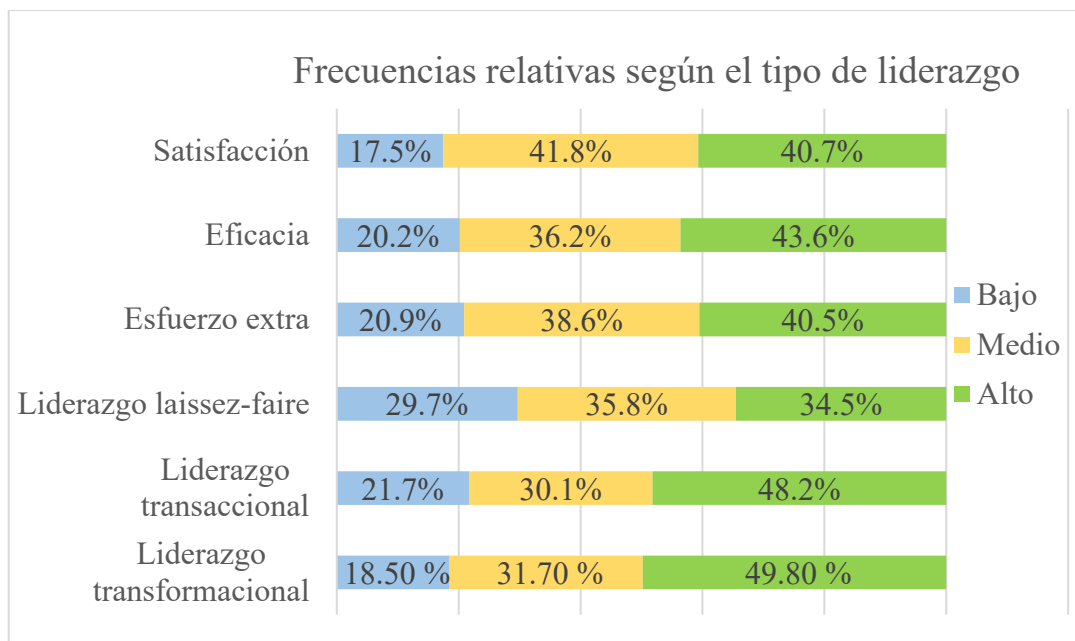
**Tabla 14. Frecuencias relativas y estadísticos de los aspectos organizacionales del liderazgo**

<b>Esfuerzo extra</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
37. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.	1.7	21.5	41.2	29.9	5.6	3.16	.886
38. Aumenta mis deseos de tener éxito.	3.4	18.1	36.7	35.0	6.8	3.24	.942
39. Incrementa mi esfuerzo y motivación.	2.3	15.8	37.9	38.4	5.6	3.29	.881
<b>Efectividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
40. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1.1	20.9	33.3	40.1	4.5	3.26	.879
41. Demuestra su autoridad.	1.1	15.8	39.5	38.4	5.1	3.31	.838
42. Consigue que la organización sea eficiente.	1.1	20.9	37.3	36.2	4.5	3.22	.867
43. Lidera un grupo que es efectivo.	1.7	18.1	34.5	40.1	5.6	3.30	.889
<b>Satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
44. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	.6	19.2	39.5	35.0	5.6	3.26	.853
45. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	.6	14.7	44.1	39.0	1.7	3.27	.748

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La tabla 14 presenta las frecuencias relativas y estadísticos descriptivos de tres dimensiones del liderazgo, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Los resultados muestran que los colaboradores perciben positivamente el liderazgo ejercido. En la dimensión de esfuerzo extra, los ítems obtienen medias entre 3.16 y 3.29, indicando una tendencia hacia respuestas entre "algunas veces" y "bastante a menudo". En la dimensión efectividad, las medias son ligeramente superiores (3.22 a 3.31), reflejando una percepción favorable sobre la capacidad del líder para satisfacer necesidades laborales y dirigir con autoridad. Finalmente, en la dimensión satisfacción, las medias rondan 3.26-3.27, sugiriendo que las formas de liderazgo son consideradas satisfactorias. La desviación estándar (entre 0.748 y 0.942) indica una dispersión moderada en las respuestas, mostrando cierta variabilidad en las percepciones.

**Figura 1. Distribución de frecuencias relativas según tipo de liderazgo y sus aspectos organizacionales**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La figura 1 muestra que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en la organización evaluada, alcanzando una frecuencia relativa del 49,80%, lo que representa casi la mitad del total de respuestas, lo cual indica que este estilo es percibido como el más presente en la gestión organizacional. Le sigue el liderazgo transaccional con un 48,2%, evidenciando también una presencia importante, pero subordinada al transformacional. En contraste, el liderazgo laissez-faire apenas alcanza el 34,5%, lo que revela una mínima identificación de los encuestados con este estilo caracterizado por la pasividad y la falta de dirección. Mientras que, con respecto a los factores organizacionales del liderazgo, se reconocen niveles altos de esfuerzo extra en un 40,5%, de eficacia en un 43.6% y de satisfacción en un 40.7%.

Los resultados obtenidos permiten identificar que el estilo de liderazgo transformacional es el más predominante en las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL Corongo, alcanzando una media de 3.39 y una frecuencia relativa del 49.80%. Dentro de sus dimensiones, las más destacadas son la influencia idealizada (M=3.41) y la motivación inspiradora (M=3.40), lo que indica que los docentes perciben a sus directivos como líderes que inspiran, motivan y promueven valores institucionales sólidos. El liderazgo transaccional también tiene una media representativa (3.34), con énfasis en la dirección por excepción activa (M=3.42), mientras que el liderazgo laissez-faire muestra los niveles más bajos (M=3.06), evidenciando una menor identificación de los docentes

con este estilo. Estas valoraciones sugieren que, aunque existe presencia de diversos enfoques, la gestión escolar está mayormente orientada hacia un liderazgo transformacional que promueve la motivación, el esfuerzo adicional y la satisfacción organizacional.

Estos hallazgos se alinearon con lo reportado por Hurtado (2021) en Lima, donde el liderazgo transformacional fue el más predominante, y con Vera (2022), quien encontró que el 50% de los docentes percibió un liderazgo destacado. A nivel internacional, Marques y Zambelli (2023) en Brasil destacaron la influencia positiva del liderazgo transformacional e instruccional en el clima escolar, mientras que Barnová et al. (2022) en Eslovaquia subrayaron que un liderazgo de apoyo fomenta un clima abierto y relaciones positivas, coincidiendo con la alta valoración de la influencia idealizada y la motivación inspiradora en nuestro estudio. Asimismo, los resultados concordaron con García et al. (2021) en Costa Rica, quienes hallaron una correlación directa y regular entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ( $r=0.689$ ), reforzando la idea de que este estilo es clave para un entorno educativo favorable.

Por otro lado, la presencia moderada del liderazgo transaccional se asemeja a lo observado por Quiroz (2020) en Chile, donde se reportó una correlación positiva entre este estilo y el clima organizacional, aunque en un grado menor al transformacional. En contraste, el bajo nivel de liderazgo *laissez-faire* coincide con lo expuesto por Meza-Matos y Ramos-Martínez (2021) en Lima, donde el estilo autoritario, asociado a una gestión poco participativa fue predominante, lo que sugiere que la falta de intervención activa es percibida negativamente en contextos educativos latinoamericanos. Además, los resultados de Arias (2021) en Tacna, donde se encontraron correlaciones positivas entre todos los estilos de liderazgo y el clima organizacional, aunque con niveles bajos de percepción general, reflejan la complejidad de los entornos educativos peruanos y la necesidad de adaptar el liderazgo a las particularidades locales.

A perspectiva teórica, estos resultados comparados se sustentaron en la Teoría del Liderazgo Transformacional propuesta por Bass (1998), quien identificó componentes clave como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, dimensiones que fueron evaluadas mediante el modelo MLQ de Bass y Avolio (citado por Adunola, 2023). Esta teoría sostiene que los líderes transformacionales no solo influyen sobre sus colaboradores, sino que también los inspiran a ir más allá de sus intereses personales, fomentando el

compromiso con los objetivos institucionales. También, la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969) respalda la importancia de adaptar los estilos según las características de los equipos docentes, lo que se refleja en la implementación del estilo transaccional, útil para mantener el orden y cumplir metas. En contraste, el estilo laissez-faire, caracterizado por una mínima intervención (Bwalya, 2023), fue percibido como menos efectivo, coherente con su bajo puntaje en la dimensión dejar hacer.

### 3.1.2 Clima organizacional:

**Objetivo específico 2:** Caracterizar el clima organizacional de las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 15. Estadísticos del Clima organizacional y sus dimensiones**

	Items	Media	DS	Asimetría	Curtosis
<b>Clima organizacional</b>	44	3.32	.972	-.178	-.620
<b>Relaciones interpersonales</b>	12	3.30	.983	-.200	-.654
Compañerismo y colaboración	5	3.29	.941	-.232	-.578
Comunicación	7	3.30	1.013	-.178	-.709
<b>Cohesión de grupo</b>	9	3.30	.981	-.154	-.670
Trabajo en equipo	6	3.30	.982	-.125	-.701
Productividad	3	3.30	.978	-.213	-.608
<b>Calidad de vida laboral</b>	11	3.30	.958	-.212	-.507
Bienestar y salud física	3	3.32	.921	-.241	-.379
Condiciones de trabajo	8	3.29	.971	-.202	-.556
<b>Motivación</b>	12	3.39	.968	-.141	-.650
Sentido de pertinencia	7	3.41	.963	-.176	-.613
Satisfacción personal	5	3.35	.977	-.091	-.702

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 15 establece que el clima organizacional general tuvo una media de 3.32, con dimensiones como relaciones interpersonales (3.30) y motivación (3.39) mostrando puntuaciones similares. Las DS cercanas a 1 indican dispersión moderada, y los valores de asimetría y curtosis confirman una distribución aproximadamente normal.

**Tabla 16. Frecuencias relativas y estadísticos del factor relaciones interpersonales**

<b>Compañerismo y colaboración</b>	1	2	3	4	5	M	DS
1. Se cuenta con el apoyo de los/as compañeros/as para emprender nuevos proyectos educativos en mi institución.	1.1	16.4	33.3	43.5	5.6	3.36	.862
2. Recibo el apoyo necesario de mi jefe/a (director/a) cuando lo requiero.	2.3	22.6	32.2	34.5	8.5	3.24	.973
3. Recibo un trato cordial y respetuoso en la institución de los compañeros/as.	4.5	15.8	31.6	41.8	6.2	3.29	.962
4. Tengo excelentes relaciones con los compañeros/as de mi institución.	1.7	22.6	28.8	36.2	10.7	3.32	.995

5. Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe/a (director/a).	1.1	22.6	32.8	37.3	6.2	3.25	.914
<b>Productividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
6. Existe buena comunicación entre el personal docente de la institución.	2.8	21.5	29.4	34.5	11.9	3.31	1.028
7. Considero que tengo buena comunicación con mi jefe/a (director/a).	1.1	21.5	32.8	36.2	8.5	3.29	.938
8. Recibo información con regularidad (impresa y/o electrónica) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de mi institución.	2.8	21.5	28.2	37.9	9.6	3.30	1.003
9. Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con el resto de la institución.	2.3	22.6	32.2	31.1	11.9	3.28	1.015
10. La información relevante de mi institución educativa fluye lentamente.	4.0	21.5	24.9	37.3	12.4	3.33	1.069
11. Percibo que la información se concentra solamente en algunos integrantes de mi institución.	2.3	24.9	26.6	37.3	9.0	3.26	1.006
12. Considero que en mi institución existen problemas de comunicación entre el personal.	5.1	16.9	29.4	38.4	10.2	3.32	1.034

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 16 se observa que los ítems con mayores medias fueron “se cuenta con el apoyo de los compañeros” (3.36) y “tengo excelentes relaciones con los compañeros” (3.32). Las frecuencias muestran que la mayoría de los docentes perciben un ambiente interpersonal positivo, aunque algunos ítems como “recibo el apoyo necesario de mi jefe” (3.24) sugieren áreas de mejora.

**Tabla 17. Frecuencias relativas y estadísticos del factor cohesión de grupo**

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
13. La integración entre compañeros/as para el trabajo es positiva.	1.7	11.3	35.6	39.5	11.3	3.48	.901
14. En esta institución los resultados son el fruto del trabajo de pocos integrantes.	2.8	26.0	30.5	28.2	12.4	3.21	1.055
15. El liderazgo que prevalece en la institución contribuye al trabajo en equipo.	1.7	22.6	29.9	39.0	6.8	3.27	.943
16. En la institución se propicia el trabajo en equipo.	1.7	22.6	33.9	32.2	9.6	3.25	.970
17. En las reuniones de trabajo en mi unidad educativa siento la confianza de expresar desacuerdos abiertamente.	.6	22.6	26.0	39.0	11.9	3.39	.983
18. Me siento cómodo/a trabajando en equipo en mi institución.	4.5	24.9	25.4	37.3	7.9	3.19	1.043
<b>Productividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
19. El trabajo en mi institución está bien organizado.	3.4	18.1	32.8	34.5	11.3	3.32	1.007
20. El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo/a.	1.1	23.7	30.5	37.9	6.8	3.25	.934
21. Me siento comprometido/a en alcanzar mis objetivos laborales.	3.4	18.1	29.9	39.0	9.6	3.33	.992

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 17 muestra que los ítems “la integración entre compañeros para el trabajo es positiva” y “en las reuniones de trabajo en mi unidad educativa siento la confianza de expresar desacuerdos abiertamente” presentaron las medias más altas (3.48 y 3.39). Las medias reflejan una percepción favorable hacia el trabajo en equipo, aunque con DS que indican cierta variabilidad (0.901-1.055).

**Tabla 18. Frecuencias relativas y estadísticos del factor calidad de vida laboral**

<b>Bienestar y salud física</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
22. Con frecuencia me siento estresado/a por las actividades que realizo.	1.7	11.9	33.3	41.8	11.3	3.49	.905
23. Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia.	3.4	23.7	35.0	31.6	6.2	3.14	.962
24. Realizo actividad física fuera de mi horario laboral.	1.7	16.9	33.9	40.7	6.8	3.34	.897
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
25. Cuento con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo mi trabajo.	2.8	28.2	32.2	27.1	9.6	3.12	1.020
26. He recibido apoyo administrativo (recursos, materiales, entre otros) para la realización de las actividades que lo han requerido.	1.7	18.6	32.2	40.7	6.8	3.32	.913
27. Considero que mi lugar de trabajo es agradable.	2.3	21.5	33.3	36.2	6.8	3.24	.942
28. El espacio donde realizo mis actividades me permite concentrarme.	2.3	20.3	27.1	41.2	9.0	3.34	.977
29. Mi espacio de trabajo (individual) tiene la iluminación necesaria.	3.4	19.2	33.3	35.6	8.5	3.27	.979
30. La ventilación de mi espacio es la adecuada.	2.3	18.1	29.4	40.7	9.6	3.37	.964
31. El mobiliario con el que dispongo para trabajar es cómodo.	2.8	18.1	31.6	37.3	10.2	3.34	.982
32. Las aulas están equipadas con lo necesario para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.	4.0	16.9	35.0	33.9	10.2	3.29	.996

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 18 muestra que el ítem “con frecuencia me siento estresado/a por las actividades que realizo” tuvo la media más alta (3.49), lo que podría indicar una carga laboral significativa. En contraste, el ítem “cuento con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo mi trabajo” muestra la media más baja (3.12). Las DS (0.897-1.020) sugieren dispersión moderada en las respuestas.

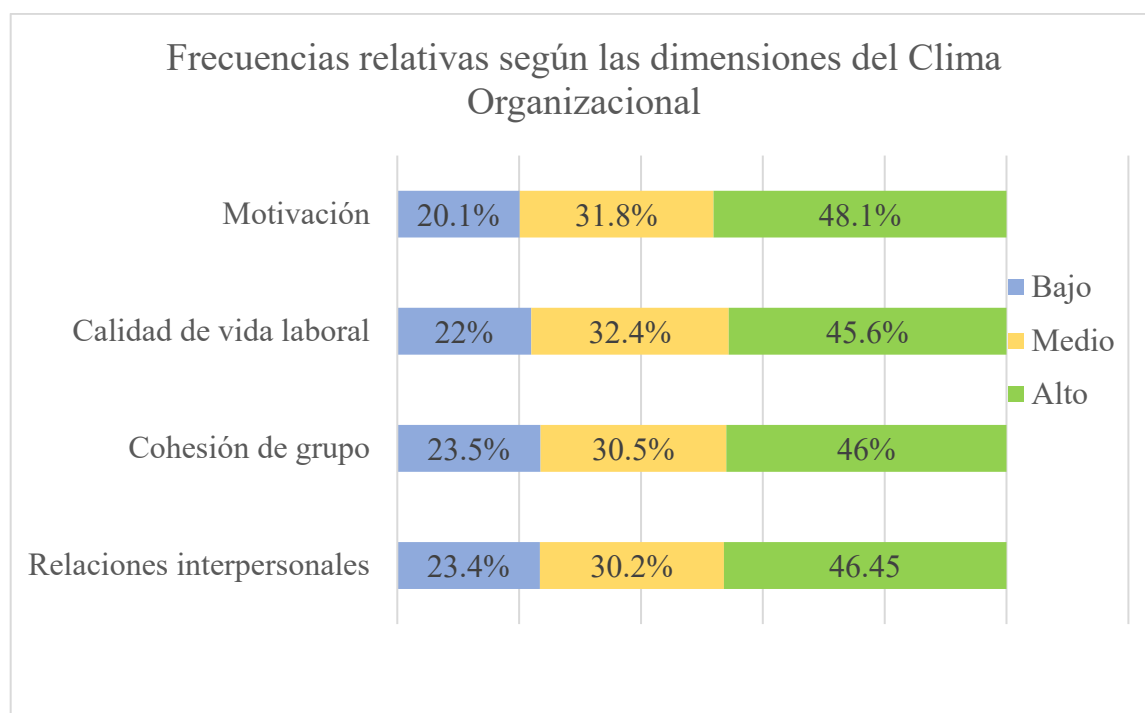
**Tabla 19. Frecuencias relativas y estadísticos del factor motivación**

<b>Sentido de pertinencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
33. Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución.	.6	11.3	31.1	42.9	14.1	3.59	.888
34. Considero que mis colegas tienen identidad institucional.	4.0	20.9	33.9	32.2	9.0	3.21	1.005
35. Me siento partícipe de los éxitos de mi institución.	.6	18.1	28.8	41.8	10.7	3.44	.928
36. Me preocupa el prestigio de mi institución.	1.7	16.9	34.5	31.1	15.8	3.42	1.003
37. Estoy de acuerdo con los valores y la filosofía en general que promueve esta institución.	1.1	18.6	30.5	37.3	12.4	3.41	.968
38. Esta institución es un buen lugar para laborar como docente.	2.3	15.8	32.8	39.0	10.2	3.39	.948
39. Con frecuencia dedico horas extras de trabajo a las actividades que lo requieren.	1.1	19.8	29.9	35.0	14.1	3.41	.997
<b>Satisfacción personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
40. En este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.	2.8	21.5	32.2	32.8	10.7	3.27	1.008
41. Me gusta el trabajo que realizo en mi institución educativa.	1.1	16.9	31.6	36.2	14.1	3.45	.971
42. Si se me presentara la oportunidad de cambiar de institución para desarrollar las mismas actividades que realizo actualmente, lo aceptaría de inmediato.	1.1	24.3	27.1	34.5	13.0	3.34	1.022
43. La remuneración que percibo la considero adecuada en función de mis responsabilidades.	1.7	20.9	34.5	32.8	10.2	3.29	.966
44. Estoy satisfecho/a con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo.	1.1	16.4	35.0	37.3	10.2	3.39	.917

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 19 determina que el ítem “me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución” obtuvo la media más alta (3.59), reflejando fuerte identificación institucional. En contraste, la premisa “considero que mis colegas tienen identidad institucional” muestra la media más baja (3.21). Las DS (0.888-1.022) indican dispersión moderada, con mayor variabilidad en ítems sobre satisfacción laboral y remuneración.

**Figura 2. Distribución de frecuencias relativas según las dimensiones del Clima Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la Figura 2 se observa que la dimensión del clima organizacional con mayor frecuencia relativa en el nivel alto es la motivación con 48,1%, seguida de las relaciones interpersonales con 46.45%, lo cual sugiere que estos factores son los mejor valorados por los colaboradores dentro de la organización. En menor medida se encuentran la cohesión de grupo (46%) y finalmente la calidad de vida laboral con 45.6%.

Estos hallazgos se asociaron con lo reportado por Blanco et al. (2021) en Costa Rica, quienes identificaron un clima organizacional adecuado en docentes, destacando las buenas relaciones con los directores, aunque con puntuaciones más bajas en la relación entre compañeros, lo cual coincidió con la percepción moderada de cohesión grupal en el presente estudio. A nivel nacional, Barrientos et al. (2021) en el sur oriental del Perú también reportaron una correlación moderada ( $Rho = 0.57$ ) entre liderazgo y clima organizacional, respaldando la idea de que un clima favorable está asociado a prácticas directivas positivas.

Por otro lado, la dimensión de motivación, que resultó ser la mejor valorada, concordó con lo expuesto por Portilla et al. (2023), quienes en su revisión sistemática destacaron

que la motivación es una dimensión crucial al medir el clima organizacional en escuelas. Del mismo modo, González (2022) en Colombia señaló que un clima favorable se sustentó en una comunicación efectiva que incrementa la motivación del personal, lo cual es consistente con los altos niveles de motivación y comunicación observados en la UGEL Corongo.

No obstante, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en aspectos como el estrés laboral (ítem 22,  $M=3.49$ ) y la disponibilidad de materiales (ítem 25,  $M=3.12$ ), lo cual se equiparó con lo reportado por Vera-Povea y Suárez-García (2022) en Ecuador, donde a pesar de un clima favorable, se detectó la necesidad de capacitación y mejora en recursos. De manera similar, Sánchez (2019) en el Callao encontró que más del 50% de los docentes percibieron niveles inadecuados de clima organizacional, asociados a deficiencias en el liderazgo y los recursos, lo que refuerza la importancia de abordar estas limitaciones estructurales.

También, Barnová et al. (2022) en Eslovaquia enfatizaron que un liderazgo de apoyo se asocia con un clima abierto y relaciones positivas, lo cual es coherente con la valoración favorable de las relaciones interpersonales y la cohesión de grupo en nuestro estudio. Por su parte, Nabella et al. (2022) en Indonesia resaltaron la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la gobernanza escolar, dimensiones que también se ven reflejadas en la importancia de la motivación y el sentido de pertinencia identificados en la UGEL Corongo.

En términos teóricos, estos hallazgos se interpretaron a la luz de la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1971), la cual define el clima como el conjunto de percepciones compartidas sobre el entorno laboral que influyen en la motivación y el comportamiento. Las dimensiones evaluadas, como el compromiso, la satisfacción y la identificación institucional, se corresponden con factores clave del modelo, tales como el apoyo, el reconocimiento y la estructura. De manera complementaria, el Modelo de Percepciones de Campbell et al. (1970) enfatiza que el clima surge de la convergencia de percepciones individuales sobre las estructuras, procesos y recompensas organizacionales, lo cual explica por qué, a pesar de una valoración media general, la identificación institucional resultó ser la dimensión más baja, posiblemente reflejando percepciones menos alineadas en cuanto a valores y sentido de pertenencia.

### 3.2. Prueba de normalidad de los datos

Tabla 20. Prueba de normalidad de las sumatorias de las variables Estilos de liderazgo directivo y Clima organizacional

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	GI	Sig.
Estilos de liderazgo directivo	,094	177	,001
Clima organizacional	,123	177	,000

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 20 muestra que los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para las variables estilos de liderazgo directivo ( $p = 0.001$ ) y clima organizacional ( $p = 0.000$ ) no siguen una distribución normal ( $p < 0.05$ ). Esto justifica el uso de pruebas no paramétricas, como la correlación de Spearman, en los análisis inferenciales.

### 3.3. Resultados inferenciales

Según Mendivelso y Rodríguez (2021) los rangos de correlación por coeficientes Rho Spearman son los siguientes:

Valor de Rho	Fuerza y Dirección de la Correlación
➤ 0.90 a 1.00	Correlación positiva muy fuerte
➤ 0.70 a 0.89	Correlación positiva fuerte
➤ 0.50 a 0.69	Correlación positiva moderada
➤ 0.30 a 0.49	Correlación positiva débil
➤ 0.00 a 0.29	Correlación positiva muy baja / nula
➤ 0.00 a -0.29	Correlación negativa muy baja / nula
➤ -0.30 a -0.49	Correlación negativa débil
➤ -0.50 a -0.69	Correlación negativa moderada

- -0.70 a -0.89 Correlación negativa fuerte
- -0.90 a -1.00 Correlación negativa muy fuerte

### 3.3.1. Relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional

**Objetivo general:** Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 21. Correlación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional**

		Correlaciones	
			Clima organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	estilos de liderazgo directivo	Coficiente de correlación	,764**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	177

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 21 establece una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa ( $\rho = 0.764$ ,  $p = 0.000$ ) entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional. Esto indica que, en general, a mayor aplicación de prácticas de liderazgo, más favorable es el clima laboral percibido por los docentes. La fuerza de la correlación sugiere una relación robusta, respaldando la hipótesis de que el liderazgo directivo es un predictor clave del clima en instituciones educativas.

Los resultados del estudio muestran que existe una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo, con un coeficiente Rho de 0.764 y una significancia de 0.000, lo que implica que la aplicación de prácticas de liderazgo adecuadas por parte de los directores incide de manera directa en la percepción favorable del ambiente laboral. De forma específica, los estilos transformacional y transaccional, cuando incluyen dimensiones como la motivación inspiradora, la influencia idealizada y la dirección activa, se asocian con una mejora en las relaciones interpersonales, la cohesión grupal, la calidad de vida laboral y la motivación de los docentes, dimensiones fundamentales del clima organizacional.

Estos hallazgos fueron consistentes con diversos antecedentes, como el de García et al. (2021) quienes encontraron una relación directa de grado regular entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ( $r=0.689$ ) en centros educativos de Costa Rica. De igual modo, Barrientos et al. (2021) reportaron una correlación moderada ( $\rho=0.57$ ) en instituciones del sur del Perú, mientras que, Sánchez (2019) identificó una relación significativa y alta ( $r=0.754$ ) en el Callao. Por el lado de Quiroz (2020) evidenció que un liderazgo competente impacta de forma crucial en el clima organizacional, generando un ambiente colaborativo, y de parte de Vera (2022) se demostró mediante un análisis  $\chi^2$  ( $p=0.000$ ) que las variaciones en el liderazgo influyen significativamente en el clima escolar. En conjunto, estos antecedentes coincidieron en que un liderazgo efectivo, basado en la comunicación, el trabajo en equipo y la participación, contribuye a mejorar el clima organizacional.

Como contraste a nivel teórico, la relación observada se explica desde la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio (1998), que plantea que líderes inspiradores y motivadores fomentan el compromiso y la satisfacción del personal, mejorando el clima institucional. Asimismo, la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1969) refuerza la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades y madurez de los docentes para generar confianza y cohesión grupal, por otra parte, la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1971) sostiene que las percepciones compartidas sobre estructura, apoyo y reconocimiento son determinantes para el ambiente de trabajo.

### 3.3.2. Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional

**Objetivo específico 3:** Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 22. Correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional**

		Correlaciones	
		Clima organizacional	
<b>Rho</b>	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	,734**

<b>de Spearman</b>	transformacional	Sig. (bilateral)	,000
		N	177

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 22 determina una correlación positiva y fuerte con un coeficiente  $Rho = 0.734$ , evidenciando que el estilo transformacional está asociado a un clima organizacional positivo. La significancia estadística ( $p = 0.000$ ) confirma la hipótesis que establece que a mayores niveles de estilo de liderazgo transformacional, más eficiente es el clima organizacional.

Los resultados obtenidos identifican una correlación positiva y fuerte entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL Corongo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.734 y un nivel de significancia de 0.000. Este hallazgo confirma que, a mayor presencia de liderazgo transformacional en los directivos, mejor es la percepción del clima organizacional entre los docentes. Esto sugiere que elementos como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, dimensiones clave del liderazgo transformacional, generan condiciones favorables para relaciones laborales colaborativas, cohesión grupal, bienestar y motivación dentro del entorno escolar.

Lo redactado como hallazgo coincidió con diversos trabajos previos tanto internacionales como nacionales. Según García et al. (2021) se encontró una relación directa y de grado regular ( $r=0.689$ ) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en instituciones educativas de Costa Rica. Asimismo, Marques y Zambelli (2023) en Brasil concluyeron que el liderazgo transformacional influyó significativamente en el clima organizacional al promover el trabajo colaborativo y el diálogo abierto. En el ámbito nacional, investigaciones como la de Vera (2022) y Portilla et al. (2023) establecieron que el liderazgo directivo, especialmente en su estilo transformacional, mejoró el clima organizacional. En particular, se halló que el 81% de los docentes percibieron un clima organizacional destacado cuando se aplicaron estilos de liderazgo positivos. Mientras que, según Rodríguez (2021) y Barrientos et al. (2021) corroboraron esta relación significativa, evidenciando correlaciones moderadas y significativas que vincularon un buen liderazgo con climas institucionales agradables.

Como contraste a nivel teórico, se citó a la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass

(1998) y Burns (1978) que permite comprender por qué el liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional: estos líderes inspiran, motivan y reconocen a sus colaboradores, promoviendo no solo el logro de objetivos sino también el desarrollo personal y emocional del personal educativo. Las dimensiones operativas utilizadas en el estudio (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración individualizada) reflejan directamente estos principios. En cuanto al clima organizacional, la Teoría de Litwin y Stringer (1971) establece que dimensiones como el apoyo, reconocimiento y estructura influyen en la percepción del ambiente laboral, las cuales también fueron contempladas en este estudio mediante indicadores como las relaciones interpersonales, la cohesión grupal, la calidad de vida y la motivación.

### 3.3.3. Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional

**Objetivo específico 4:** Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 23. Correlación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional**

		Correlaciones	
			Clima organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Estilos de liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	,800**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	177

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 23 determina una correlación positiva y fuerte con un coeficiente Rho = 0.800, evidenciando que el estilo transaccional está asociado a un clima organizacional positivo. La significancia estadística ( $p = 0.000$ ) confirma la hipótesis que establece que, a mayores niveles de estilo de liderazgo transaccional, más eficiente será el clima organizacional.

Los resultados revelan una correlación positiva y fuerte entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.800 y un nivel de significancia de 0.000. Este resultado demuestra que, cuando los directivos aplican prácticas como la recompensa contingente y la dirección por excepción activa, dimensiones claves del estilo transaccional, se fomenta un entorno institucional más favorable. En este contexto, la aplicación de incentivos por buen desempeño, la supervisión directa y la corrección de desviaciones permiten consolidar relaciones laborales funcionales, mejorar el trabajo en equipo, y potenciar la motivación docente, aspectos fundamentales del clima organizacional.

Estos hallazgos se equipararon con antecedentes internacionales como el de García et al. (2021) quienes reportaron una relación directa, aunque más débil ( $r = 0.366$ ), entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, mostrando una tendencia positiva que validó la asociación. De igual modo, la investigación de González (2022) destacó cómo los estilos de liderazgo enfocados en asegurar condiciones adecuadas y estructuradas para el trabajo generaron un clima organizacional favorable, particularmente por el rol de la comunicación institucional y el cumplimiento de responsabilidades. Por otro lado, a nivel nacional, Vera (2022) evidenció que cambios en el modelo de liderazgo, incluyendo elementos transaccionales, lograron impactar significativamente en el clima organizacional de instituciones educativas de Lima, y de parte de Sánchez (2019) se encontró una relación directa y alta ( $r = 0.754$ ) entre el liderazgo directivo transaccional y el clima organizacional, respaldando la eficacia del estilo transaccional en contextos escolares.

Mientras que, a perspectiva teórica lo determinado sobre el liderazgo transaccional, se sustentó por Bwalya (2023) y Northouse (2018), quienes indican que este estilo se basa en un sistema de intercambio de recompensas por cumplimiento de tareas y corrección de fallas a través de supervisión activa. Este estilo es particularmente útil para mantener la estabilidad institucional y garantizar el cumplimiento de normas. En contraste con el liderazgo transformacional, que busca inspirar cambios profundos, el transaccional se enfoca en la gestión eficiente del presente. La aplicación efectiva de esta lógica transaccional dentro de la escuela permite a los directivos establecer una estructura organizativa clara, lo cual se refleja positivamente en el clima percibido por los docentes. En tanto, el clima organizacional, según Litwin y Stringer (1971) y Schneider (1975), se ve moldeado por la percepción de justicia, estructura, apoyo y recompensas, elementos directamente influenciados por las prácticas transaccionales del liderazgo escolar.

### 3.3.4. Relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional

**Objetivo específico 5:** Establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 24. Correlación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional**

		Correlaciones	
			Clima organizacional
<b>Rho</b>	Estilos de	Coefficiente	-,338**
<b>de Spearman</b>	liderazgo laissez faire	de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	177

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La tabla 24 determina una correlación negativa y baja con un coeficiente  $Rho = -0.338$ , evidenciando que el estilo laissez-faire está asociado inversamente al clima organizacional. La significancia estadística ( $p = 0.000$ ) confirma la hipótesis que establece que a mayores niveles de estilo de liderazgo laissez-faire, menos eficiente será el clima organizacional.

Los resultados obtenidos determinan una correlación negativa y baja entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo, con un coeficiente de Rho de Spearman de  $-0.338$  y un nivel de significancia estadística de  $0.000$ . Esto establece que, en la medida en que el liderazgo laissez-faire, el cual está caracterizado por una dirección por excepción pasiva y una postura de dejar hacer, es predominante, el clima organizacional se deteriora. Es decir, la ausencia de intervención directiva, la falta de toma de decisiones oportunas y la escasa orientación hacia el equipo docente perjudican dimensiones fundamentales del clima organizacional como la cohesión grupal, la motivación y la calidad de vida laboral.

Estos hallazgos encuentran respaldo en diversos antecedentes, como el de García et al. (2021) donde se identificó una relación negativa y baja ( $r = -0.180$ ) entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en centros educativos públicos de Costa Rica. Asimismo, la investigación de Hurtado (2021) en Lima destacó que el laissez-faire tuvo una menor media (24.63) frente a otros estilos, evidenciando una baja aceptación y

efectividad en la percepción docente. Por otra parte, los estudios de Vera (2022) y Rodríguez (2021) también sostuvieron que, mientras más pasivo sea el liderazgo directivo, más se resienten factores como la motivación, la participación y el sentido de pertenencia institucional, generando un clima menos favorable. En esta línea, Blanco et al. (2021) destacaron que un entorno institucional armónico requiere de un liderazgo activo y de presencia constante de la dirección, algo que el modelo laissez-faire claramente no logra proporcionar. Tales resultados reafirmaron que la delegación extrema y la omisión de responsabilidades directivas no solo perjudican la percepción de justicia organizacional, sino también la estructura relacional entre docentes.

Ahora, lo planteado tuvo su contrastación teórica según Bass y Avolio (1990) citado por Bwalya (2023), quienes definen como un tipo de liderazgo pasivo donde el directivo evita asumir decisiones y permite total autonomía a los subordinados. Esta pasividad se traduce en falta de control, escasa supervisión y limitada coordinación, condiciones que debilitan el entorno organizacional. Por su parte, la teoría de estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1939), también identifica el laissez-faire como un estilo de mínima dirección, que tiende a generar ambigüedad de roles y una baja productividad grupal. Al contrastar esta pasividad con los elementos estructurales del clima organizacional según Litwin y Stringer (1971), se observa que dimensiones como la estructura, el apoyo y el reconocimiento, siendo esenciales para un clima sano, se ven desatendidas en contextos donde los líderes adoptan esta modalidad. Como señala Schneider (1975), las percepciones compartidas sobre la falta de normas, decisiones y liderazgo deterioran la motivación y el compromiso del personal docente, confirmando el efecto nocivo de este estilo sobre el clima institucional.

### **3.3.5. Relación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional**

**Objetivo específico 6:** Establecer la relación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.

**Tabla 25. Correlación entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional**

Correlaciones			
			Clima organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Aspectos organizacionales del liderazgo	Coefficiente de correlación	,712**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	177

Fuente: Elaboración propia

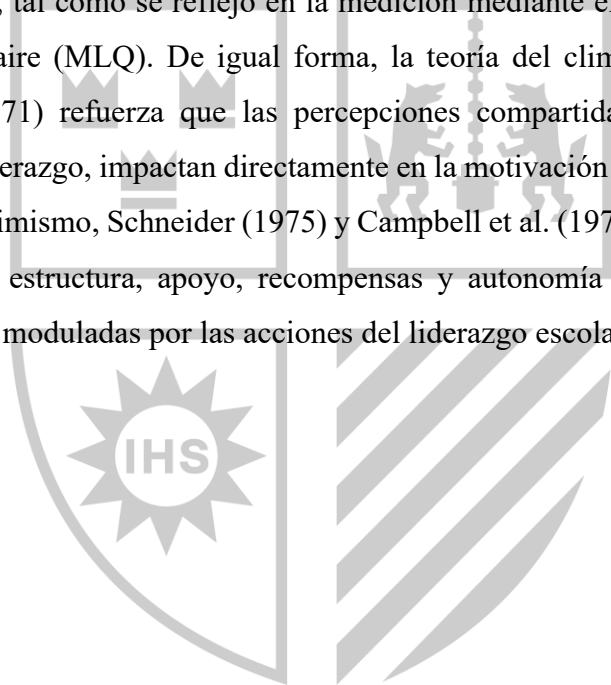
**Interpretación:** La tabla 25 determina una correlación positiva y fuerte con un coeficiente  $Rho = 0.712$ , evidenciando que los aspectos organizacionales del liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) están asociados a un clima organizacional positivo. La significancia estadística ( $p = 0.000$ ) confirma la hipótesis que establece que, a mejores niveles de los aspectos organizacionales del liderazgo, más eficiente será el clima organizacional.

Los resultados obtenidos reconocen una correlación positiva y fuerte entre los aspectos organizacionales del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.712 y un nivel de significancia  $p = 0.000$ . Esta relación determina que, a mayor esfuerzo extra, efectividad y satisfacción por parte del liderazgo directivo, mejores son las condiciones del clima organizacional, comprendido a partir de dimensiones como las relaciones interpersonales, la cohesión grupal, la calidad de vida laboral y la motivación. En este sentido, los indicadores asociados a estos aspectos reflejan un entorno educativo más colaborativo, motivador y propicio para el bienestar institucional.

Este hallazgo fue consistente y equiparado con investigaciones previas que también demostraron una relación significativa entre liderazgo y clima organizacional. En primer lugar, se presentó a González (2022) en Colombia, quien reportó que un liderazgo que favorece condiciones laborales óptimas repercute en un clima organizacional favorable. Del mismo modo, Portilla et al. (2023) concluyeron que los directivos escolares que están emocionalmente preparados incidieron positivamente en el ambiente laboral, fomentando un entorno saludable y motivador. Asimismo, García et al. (2021) en Costa Rica, evidenciaron que los aspectos del liderazgo transformacional (con indicadores como la motivación y la influencia idealizada) se asociaron con un mejor clima organizacional. En la misma línea,

Vera (2022) encontró que el cambio en el modelo de liderazgo impactó significativamente en el clima organizacional, mientras que, Rodríguez (2021) corroboró una relación significativa entre ambas variables. Por otra parte, los estudios de Nabella et al. (2022) y Quiroz (2020) reforzaron la idea de que la gobernanza escolar y el ambiente de trabajo fueron favorecidos por estilos de liderazgo efectivos, siendo particularmente relevantes aquellos componentes que implican dirección, reconocimiento, apoyo y satisfacción.

Ahora, según su contrastación teórica, lo redactado se sustentó en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, la cual propone que los líderes efectivos generan altos niveles de esfuerzo extra, satisfacción y efectividad en sus equipos (García-Martínez et al., 2021). Estos tres aspectos organizacionales son fundamentales para propiciar un entorno institucional favorable, tal como se reflejó en la medición mediante el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). De igual forma, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1971) refuerza que las percepciones compartidas sobre el entorno, influenciadas por el liderazgo, impactan directamente en la motivación y el comportamiento de los trabajadores. Asimismo, Schneider (1975) y Campbell et al. (1970) explican cómo las percepciones sobre la estructura, apoyo, recompensas y autonomía configuran el clima organizacional, siendo moduladas por las acciones del liderazgo escolar.



## CONCLUSIONES

Los resultados indican una relación positiva fuerte con un coeficiente  $Rho=0.764$  entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo. Esto determina que las prácticas de liderazgo incentivan el poder generar un ambiente favorable y cómodo en términos laborales. La significancia estadística fue de  $p=0.000$ , lo cual validó la relación entre variables, respaldando entonces que grados altos de estilos de liderazgo a nivel directivo se relacionan directamente en la percepción del clima organizacional.

Los estilos de liderazgo directivo, desde la percepción de los docentes, estuvieron mayormente en un nivel medio alto. El liderazgo transformacional obtuvo una media más elevada (3.39), seguido del transaccional (3.34) y, en menor medida, el laissez-faire (3.06). Los indicadores mejor valorados fueron la influencia idealizada (3.41) y la motivación inspiradora (3.40), mientras que dejar hacer (3.01) reflejó una percepción crítica. Estos hallazgos mostraron una preferencia institucional hacia liderazgos activos, orientados al desarrollo humano, por encima de aquellos caracterizados por la pasividad y la omisión.

El clima organizacional se situó en un nivel medio positivo, con una media general de 3.32. Las dimensiones de motivación (3.39), y sus indicadores, sentido de pertinencia (3.41) y satisfacción por el trabajo (3.35) fueron las más destacadas, mientras que los indicadores de la dimensión calidad de vida laboral, como condiciones de trabajo (3.29) y bienestar físico (3.32) evidenciaron aspectos por mejorar, como el estrés y la falta de recursos. En conjunto, los hallazgos reflejaron un ambiente laboral aceptable, aunque con rasgo heterogéneo, donde las relaciones interpersonales y la cohesión de grupos son factores que deben ser reforzadas con mejores condiciones estructurales.

El estilo de liderazgo transformacional mantuvo una correlación positiva y fuerte con el

clima organizacional ( $Rho=0.734$ ,  $p=0.000$ ). Este resultado confirmó que líderes que fomentan el desarrollo del personal, promueven comportamientos éticos y otorgan apoyo individualizado contribuyen a un entorno laboral más eficiente y saludable. En particular, ítems como enfatiza un fuerte sentido del deber (3.54) y capacita al equipo (3.45) potencian el rol dinamizador dentro de las instituciones educativas.

El liderazgo transaccional también se relacionó fuertemente con el clima organizacional ( $Rho=0.800$ ,  $p=0.000$ ), siendo incluso superior al transformacional. Los docentes valoraron de forma positiva a las prácticas como centrarse en lo que no funciona (3.42) y establecer incentivos (3.40), lo que sugirió que la claridad en los objetivos, la activa supervisión y la recompensa son elementales para mantener una percepción institucional favorable.

El liderazgo laissez-faire identificó una correlación negativa de nivel bajo con el clima organizacional ( $Rho=-0.338$ ,  $p=0.000$ ), lo que indicó que este estilo basado en la no intervención y la evasión de responsabilidades, deteriora el ambiente laboral. Los indicadores “evita tomar decisiones” (2.98) y “está ausente cuando se le necesita” (2.97) fueron los de menor valoración, confirmando que la ausencia de dirección debilita el compromiso de los profesores y crea desorganización interna, por lo que debe evitarse como práctica de gestión educativa.

Los aspectos organizacionales del liderazgo, que abarcaron el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción, mostraron una relación positiva fuerte con el clima organizacional ( $Rho=0.712$ ,  $p=0.000$ ). Asimismo, las medias obtenidas, fueron de 3.29 en esfuerzo, 3.31 en efectividad y 3.27 en satisfacción, datos que reflejaron que los docentes valoraron positivamente las prácticas directivas que fomentan el reconocimiento, la eficiencia y el bienestar. Estos resultados precisaron que el fortalecimiento de los factores organizacionales del liderazgo es esencial para la construcción de un clima institucional motiva el aprendizaje y el desarrollo a nivel profesional.

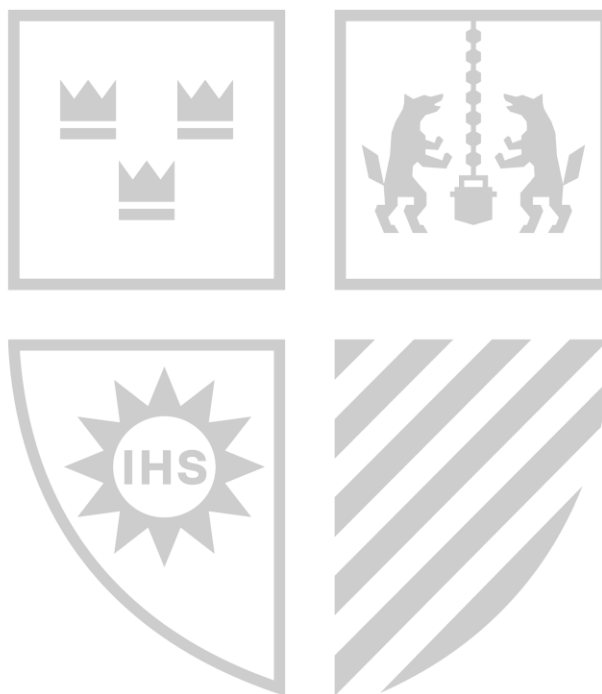
## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los dirigentes de la UGEL Corongo:

1. Para fortalecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas de UGEL Corongo, se recomienda implementar un programa integral de capacitación y acompañamiento para directivos. Este programa deberá abordar tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, enfatizando en prácticas como la influencia idealizada, la motivación inspiradora y la recompensa contingente. Dado que el estudio demostró una correlación positiva fuerte, será crucial que los directivos desarrollen habilidades para generar un clima laboral favorable, reduciendo así la sobrecarga de funciones y mejorando la gestión pedagógica.
2. Dado que el liderazgo transformacional obtuvo la media más alta, pero aún con margen de mejora, se sugiere diseñar talleres específicos para directivos centrados en dimensiones como la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estos talleres deberán incluir estrategias para fomentar la creatividad docente, el trabajo colaborativo y el apoyo personalizado, ya que estos aspectos fueron bien valorados, pero requieren mayor consolidación para optimizar el clima organizacional.
3. Para elevar el nivel del clima organizacional, se recomienda priorizar acciones que fortalezcan las dimensiones menos desarrolladas, como las condiciones de trabajo y el bienestar físico. Esto podría incluir la dotación de recursos materiales, la mejora de espacios físicos y la implementación de programas de salud laboral. Además, se deberá promover la comunicación interna y el compañerismo, ya que estos factores mostraron una relación significativa en la cohesión de grupo y la motivación docente.

4. Dada la fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, se recomienda fomentar prácticas como la capacitación continua y el reconocimiento ético del personal. Los directivos deberán ser entrenados para enfatizar un sentido del deber y, para dedicar tiempo a la enseñanza y capacitación del equipo, ya que estas acciones demostraron ser clave para un clima laboral positivo.
5. Para aprovechar la alta correlación del liderazgo transaccional con el clima organizacional, se sugiere establecer sistemas claros de incentivos y supervisión activa. Los directivos deberán recibir formación en técnicas de retroalimentación constructiva y en el diseño de metas alcanzables, ya que ítems como centrarse en lo que no funciona y establecer incentivos fueron altamente valorados, lo que potencialmente contribuirá a una gestión más eficiente y transparente.
6. Dado que el liderazgo laissez-faire mostró una correlación negativa con el clima organizacional, será esencial desincentivar este estilo mediante políticas institucionales que promuevan la participación de los directivos. Se recomienda implementar mecanismos de evaluación periódica que identifiquen prácticas pasivas, como la evasión de decisiones, y reemplazarlas con estrategias de intervención oportuna y apoyo continuo al personal docente.
7. Para fortalecer los aspectos organizacionales del liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción), que mostraron una correlación positiva fuerte, se recomienda crear espacios de reconocimiento y desarrollo profesional. Esto incluirá la implementación de programas de mentoría, la evaluación del desempeño con enfoque formativo y la promoción de un equilibrio entre vida laboral y personal. Tales acciones, vinculadas con las dimensiones operacionalizadas, asegurarán un clima organizacional más motivador y eficiente.
8. Al evidenciar que los estilos de liderazgo directivo, en especial el transformacional y transaccional, se relacionan significativamente con un clima

organizacional positivo en instituciones educativas, incentivando el comportamiento de dimensiones clave como la motivación docente, la cohesión grupal y la calidad de vida laboral. Por ello, se recomienda a la comunidad académica y educativa en general promover programas de formación continua en liderazgo pedagógico, centrados en el desarrollo de competencias directivas que fomenten la influencia idealizada, la comunicación efectiva, la retroalimentación constructiva y la participación colaborativa. De igual modo, es fundamental que las políticas educativas prioricen la estabilidad del cargo directivo y la dotación de recursos, a fin de consolidar entornos escolares que favorezcan tanto el bienestar docente como los aprendizajes de calidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adunola, T. B. (2023). Leadership styles and their outcomes: a study of a Nigerian hospital middle management nurses. *Leadership in Health Services*, 36(2), 153-163. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2022-0058>
- Albagawi, B. (2019). Leadership Styles of Nurse Managers and Job Satisfaction of Staff Nurses: Correlational Design Study. *European Scientific Journal January*, 15(3), 254-275. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n3p254>
- Alcázar-Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural. Revista de coyuntura y perspectiva*, 5(4), 89-121. [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Almaki, S. H., Silong, A. D., Idris, K., & Abd. Wahat, N. W. (2016). Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders. *Journal of Educational and Social Research*, 11(9), 225-236. <https://doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n2p225>
- Arias Ríos, S. G. (2022). *El estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Tacna* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstreams/86a1c18f-0294-4af7-8a9a-ec395323be67/download>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>

- Barnová, S., Treľová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2022). Leadership Styles, Organizational Climate, and School Climate Openness from the Perspective of Slovak Vocational School Teachers. *Societies*, 12(6), 1-16. <https://doi.org/10.3390/soc12060192>
- Barrientos-Velito, D., Alania-Pacovilca, R., & Barba-Briceño, L. E. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(1), 128-149. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/50/167>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Benmira, S. & Agboola, M. (2020). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265. [https://doi.org/10.1177/0971685820939380?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1177/0971685820939380?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. D., Tello-Sánchez, M., & Núñez-Lapo, M. D. (2018). Origin, development and evolution of the constructo organizational climate. *Revista Empresarial*, 46(1), 12-23. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7021664.pdf>
- Bwalya, A. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8), 181-194. <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Campbell, J. B., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial*

*behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.

- Canli, S. & Özdemir, Y. (2019). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *Inquiry in education*, 14(1), 1-35. <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>
- Carvalho, J. M., Delgado, P., & Diogo, F. (2021). The impact of the management model on the principal's leadership: the Portuguese case. *Revista Brasileira de Educacao*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260070>
- Castañeda-Rodríguez, T., López-Domínguez, A., & Collazo-Frías, V. C. (2024). Instrumental reliability to measure the application of statistical techniques in physical culture: Cronbach's Alpha. *Transformación*, 20(1), 1-10. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552024000100128](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552024000100128)
- Cruz-Velazco, J. E. (2018). The quality of labor life and the study of the human resource: A reflection on its relationship with organizational variables. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 1(45), 58–81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2023). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Fauzi, A. (2021). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah. *Journal of Islamic Education Management*, 5(2), 178-185. <https://syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/jiem/article/view/9107/3994>
- Fernández-Gómez, E., Martín-Salvador, A., Luque-Vara, T., Sánchez-Ojeda, M. A.,

- Navarro-Prado, S., & Enrique-Mirón, C. (2020). Content Validation through Expert Judgement of an Instrument on the Nutritional Knowledge, Beliefs, and Habits of Pregnant Women. *Nutrients*, *12*(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390%2Fnu12041136>
- Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *25*(3):213-228. <https://doi.org/10.1037/gdn0000163>
- Freire, S. & Miranda, A. (2016). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Lewis-Chaves, E. (2021). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, *17*(1), 133-153. <http://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Gonzalez Mendoza, J. (2022). *Liderazgo y clima organizacional en la institución educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del Municipio de Plato, Magdalena*. [Tesis magistral, Universidad de la Guajira]. Repositorio Digital Uniguajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/676/Jerson%20Jesus%20Gonz%C3%A1lez%20Mendoza%2C%20tesis%20final%20liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guetterman, T. C. (2019). Basics of statistics for primary care research. *Family Medicine and Community Health*, *7*(2), 11-17. <https://doi.org/10.1136%2Ffmch-2018-000067>
- Hasriani, H., Rosma, R., & Kasmawati, L. (2023). The Role of Principal Management in Improving Teacher Performance. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, *2*(2), 796–804. <https://doi.org/10.57235/qistina.v2i2.714>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development*, 23(5), 26-34.

<https://assets.td.org/m/59759d86d1ed4390/original/LIFE-CYCLE-THEORY-OF-LEADERSHIP.pdf>

Hossan, D., Dato' Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research Population and Sampling in Quantitative Study. *International Journal of Business and Technopreneurship (IJBT)*, 13(3), 209–222.

<https://doi.org/10.58915/ijbt.v13i3.263>

Hurtado Arroyo, M. J. (2021). *Gestión educativa y estilos de liderazgo directivo en docentes de secundaria en una institución educativa pública de Lima* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio Institucional UMCH. [https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14231/3259/102.Hurtado%20Arroyo\\_Tesis\\_Maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14231/3259/102.Hurtado%20Arroyo_Tesis_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Iqbal, M., Syaifuddin, B., & Sofiyani, C. (2023). Organizational Climate Impact on Quality Education with Teacher Performance as Intervening Variables (Case Study in High School and Sabang City Smk Aceh Province). *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), 1-13. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3840>

Jaimes Culla, D. (2020). *Liderazgo pedagógico del director y clima laboral del Docente en la Institución Educativa N° 20356 "Jesús Obrero", Medio Mundo – Huaura*. [Tesis magistral, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6589/TESIS%20JAIMES%20CULLA%20DEMETRIO%20PETER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Janse, R., Hoekstra, T., Jager, K., Zoccali, C., Tripepi, G., Dekker, F., & Van Diepen, M. (2021). Conducting correlation analysis: important limitations and pitfalls. *Clinical Kidney Journal*, 14(11), 2332-2337.

<https://doi.org/10.1093%2Fckj%2Fsfab085>

Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Transactional leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5), 399–

400. <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002021>

- Jiménez-Sierra, D., Rincón-Acevedo, A., & Pérez Suescún, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta —Colombia—, para el post-acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *1*(85), 105–124. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2051>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, *134*, 661–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>
- Ko, W. & Kang, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, *7*(6), 2131-2143. <https://doi.org/10.1002%2Ffsn3.1056>
- Kubai, E. (2019). *Reliability and Validity of Research Instruments*. UNICAF University. [https://www.researchgate.net/publication/335827941\\_Reliability\\_and\\_Validity\\_of\\_Research\\_Instruments\\_Correspondence\\_to\\_kubaiedwinyahoom](https://www.researchgate.net/publication/335827941_Reliability_and_Validity_of_Research_Instruments_Correspondence_to_kubaiedwinyahoom)
- Lin-Tengi, M., Mansor, Mahaliza, & Hashim, Z. (2017). A Review Theory of Transformational Leadership for School. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(3), 792-799. [https://econpapers.repec.org/article/hurijarbs/v\\_3a7\\_3ay\\_3a2017\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a792-799.htm](https://econpapers.repec.org/article/hurijarbs/v_3a7_3ay_3a2017_3ai_3a3_3ap_3a792-799.htm)
- Litwin, G., & Stringer, R. (1971). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.
- Liu, Y. & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, *96*, 41–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- Lysons, A. (1990). Taxonomies of higher educational institutions predicted from

- organizational climate. *Research in Higher Education*, 31(2), pp. 115-128.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF00992256>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>
- Maier, C., Thatcher, J. B., Grover, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Cross-sectional research: A critical perspective, use cases, and recommendations for IS research. *International Journal of Information Management*, 70(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102625>
- Makwana, D., Engineer, P., Dabhi, A., & Chudasama, H. (2023). Sampling Methods in Research: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 7(3), 762-768. [www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd57470.pdf](http://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd57470.pdf)
- Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Maqbool, S., Zeng, P., Draissi, Z., & Javed, S. (2024). Stance of numerous leadership styles and their effect on teaching to sustain academic performance at the high school level. *Heliyon*, 10(8), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36438>
- Marques-Waiandt, J. B. & Zambelli-Ferretti, A. S. (2023). Gestión escolar en educación temprana: Estilos de liderazgo y clima organizacional de las escuelas públicas. *En Preimpresiones SciELO*, 1(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7380>
- Martínez-Arroyo, J. A. & Valenzo-Jiménez, M. A. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Revista Espacios*, 41(26), 147-160. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, 24(1), 42-45. <https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Meza-Matos, K. & Ramos-Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1(1), 19-24. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Ministerio de Educación (2021). *Orientaciones para la organización de equipos de*

*gestión: Estrategias de liderazgo distribuido para las ii.ee. públicas de educación básica.* MINEDU. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf>

Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptation and validation of the mlq-5x leadership scale to the Spanish educational context. *Anales de Psicología*, 37(2), 311–322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>

Munir, H. & Iqbal, M. Z. (2018). A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 65-78. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209821>

Mutonyi, B., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>

Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., ... Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119–130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>

Naranjo-Herrera, C., Paz-Delgado, A. L., & Marín-Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud(IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>

Njoku, A. O. & Modebelu, M. N. (2019). Organizational Climate and Teachers Job Performance in Public Secondary Schools in Abia State, Nigeria. *OALib*, 6(10), 1–8. <https://doi.org/10.4236/oalib.1105751>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8° ed.). Sage Publications.

Oben, A. I. (2021). Research instruments: a questionnaire and an interview guide used to investigate the implementation of higher education objectives and the attainment of Cameroon's vision 2035. *European Journal of Education Studies*,

8(7), 113-130. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i7.3808>

- Ogunode, N. J., Ojochnemi, U. B., & Ayoko, V. O. (2023). Leadership Styles and School Effectiveness. *International Journal of Development and Public Policy*, 3(11), 1-18. [https://www.researchgate.net/publication/375519076\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_School\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/375519076_Leadership_Styles_and_School_Effectiveness)
- Pahi, M. H., Abdul-Majid, A.-H., Fahd, S., Gilal, A. R., Talpur, B. A., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership style and employees' commitment to service quality: An analysis of the mediation pathway via knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>
- Parrales-Reyes, J. E., Villao-Reyes, J. M., & Pisco-Suarez, G. E. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2565/5762>
- Portilla-García, S. Z., Díaz-Camacho, R. F., Romani-Miranda, U. I., & Rivera-Muñoz, J. L. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(20), 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Quiroz Ávila, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. Repositorio UAH. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/50832/Tesis%20Sandra%20Ximena%20Quiroz%20Avila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramsden, P. (1979). Student learning and perceptions of the academic environment. *Higher Education*, 8, 411-427. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01680529>
- Rodríguez Quispe, S. N. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, Provincia de Angaraes-2019*. [Tesis magistral, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio UNH. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b31d397f-2db1-49af-bd76-c66142bf5ab7/content>

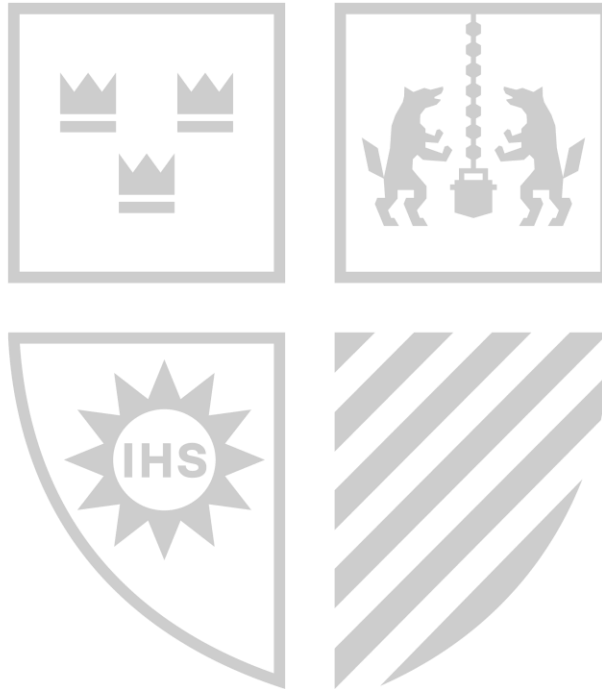
- Rouco, C., Marques-Quinteiro, P., Reis, V., & Duarte, I. (2024). Relationship between decision-making styles and leadership styles of Portuguese fire officers. *Fire*, 7(6), 1-16. <https://doi.org/10.3390/fire7060196>
- Ruzainy-Alwi, M. N. (2020, 05 de diciembre). *Exploring The Influence Of Interpersonal Relationship On Well-Being: Case Study Of Jakun* [Conference: 9th International Economics and Business Management Conference]. Bandar Seri Begawan, Brunei. [https://www.researchgate.net/publication/348059081\\_Exploring\\_The\\_Influence\\_Of\\_Interpersonal\\_Relationship\\_On\\_Well-Being\\_Case\\_Study\\_Of\\_Jakun](https://www.researchgate.net/publication/348059081_Exploring_The_Influence_Of_Interpersonal_Relationship_On_Well-Being_Case_Study_Of_Jakun)
- Saad-Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Salazar, C. M., Peña-Vargas, C. S., Ceja-Mendoza, A. P., & Del Río-Valdivia, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 181-196. <https://rieoei.org/RIE/article/view/230/422>
- Sánchez Flores, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*. [Tesis magistral, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Sánchez-Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Satorre, C. L. (2022). The Effect of Organizational Climate on the Teachers' Performance and Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in the Division of Albay. *Puissant*, 3(1), 381-394. <https://puissant.stepacademic.net/puissant/article/view/87/29>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

- Stern, G. G. (1963). *Characteristics of the intellectual climate in colleges environments*. Harvard Educational Review, 31, 5-41. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1507678>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. The Journal of Psychology, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suhendro, D. & Saragih, I. S. (2021). Influence of Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction on Teacher Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 94–108. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1152>
- Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. In R. Tagiuri, & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (pp. 11-32). Boston: Harvard University Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2359803>
- Travezaño-Cabrera, A., & Elguera-Cuba, A. (2022). Evidencias preliminares de validez y confiabilidad de una escala breve de autocompasión en adolescentes peruanos. *ACADEMO*, 9(2), 209-216. <https://doi.org/10.30545/academo.2022.jul-dic.8>
- Vera Trujillo, I. A. (2022). *Influencia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional, durante la educación remota de instituciones educativas públicas, Santa Anita, 2021*. [Tesis magistral, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88022/Vera\\_TIA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88022/Vera_TIA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vera-Povea, T. L. & Suárez-García, M. F. (2022). Fortalecimiento de habilidades gerenciales para mejorar el clima organizacional de los docentes de la Escuela Naval del Liceo de Guayaquil. *Revista de estudios empresariales y empresariales*, 6(1), 1-9. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573669776004/>
- Verawati, D. M. & Hartono, B. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 4(1), 13–23. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147>
- Villamizar-Reyes, M. M. & Castañeda-Zapata, D. I. (2014). Relation Between

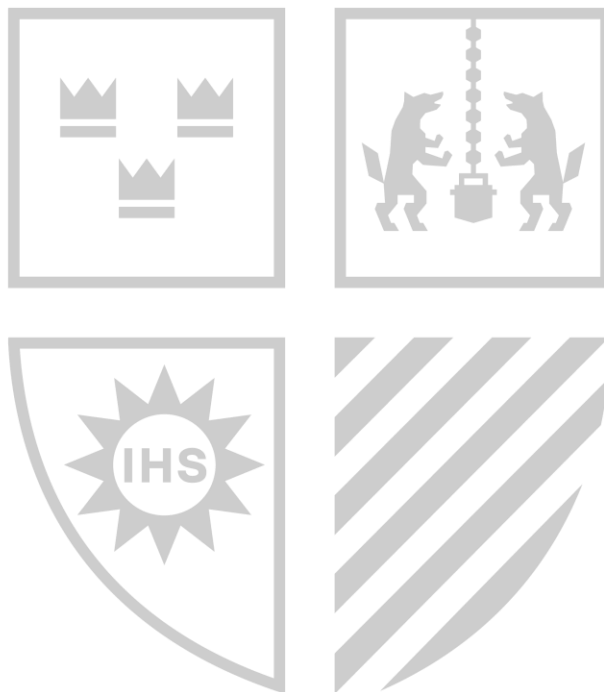
Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299032684007.pdf>

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 1-19. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

Wang, Y., Wang, Y., Lv, M., Cheng, Z., & Tao, Y. (2025). The influence of interpersonal relationships on college students' physical activity: Chain-mediated effects of social support and exercise motivation. *Frontiers in Psychology*, 16, 1567122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1567122>



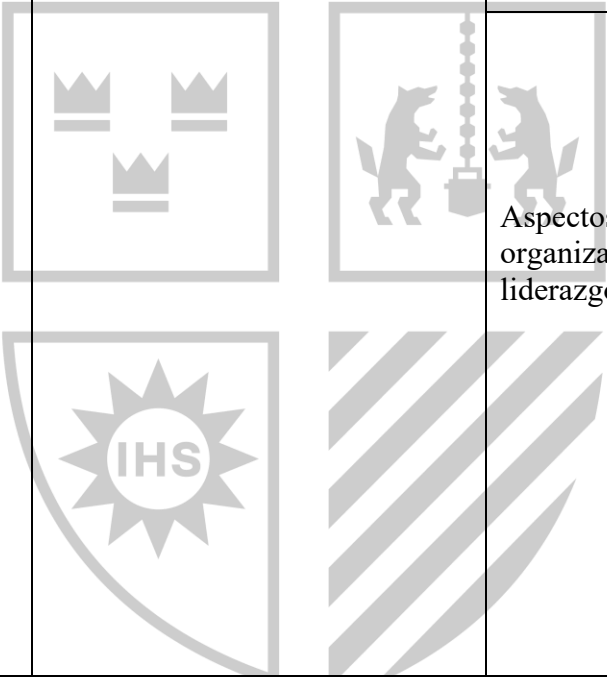
## ANEXOS

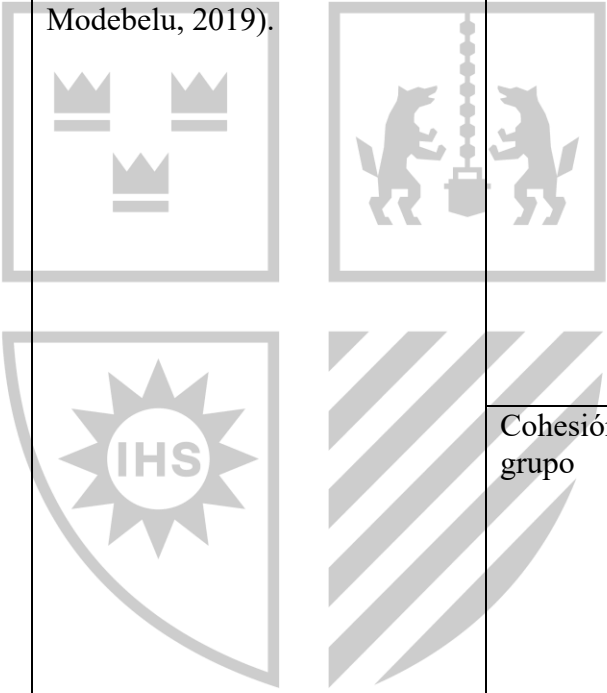


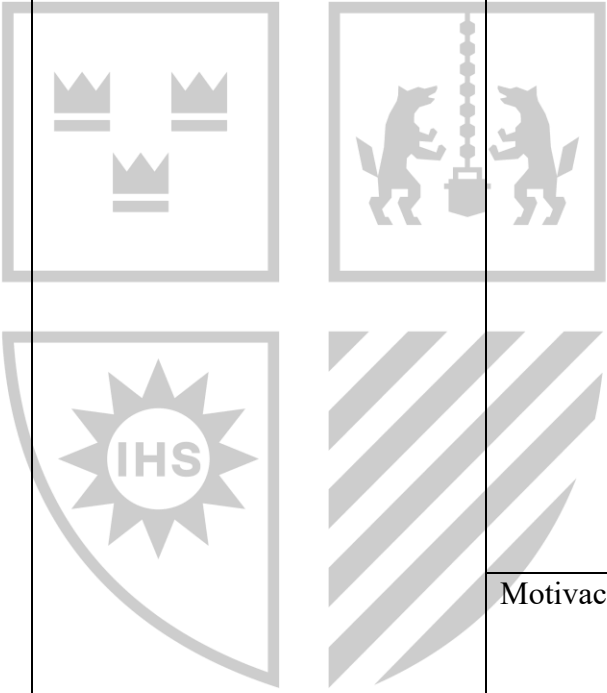
## ANEXO 1. MATRIZ METODOLÓGICA

Problemas	Objetivos	Categoría/ Variable	Definición conceptual de la categoría o variable	Subcategorías/ dimensiones	Definición conceptual de subcategorías/dimensiones
<p><b>General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.</p>	<p>Estilos de liderazgo directivo</p>	<p>El estilo de liderazgo directivo es un enfoque de liderazgo autocrático y enfocado a las tareas, donde el líder centraliza la autoridad, aclara las responsabilidades y roles de los empleados, elimina obstáculos, y especifica de forma estructurada qué, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas (Pahi et al., 2022).</p>	<p>Estilo de liderazgo transformacional</p>	<p>El liderazgo transformacional, según Bwalya (2023) es un estilo de liderazgo en el que el líder inspira y motiva a sus seguidores a lograr un desempeño excepcional creando una visión, estableciendo altas expectativas y desafiando a los seguidores a superar sus propios intereses en beneficio de la organización o sociedad en grande. Los líderes transformacionales se centran en transformar individuos y organizaciones fomentando la creatividad y promoviendo el crecimiento personal (Bakker et al., 2023; Deng et al., 2022).</p>

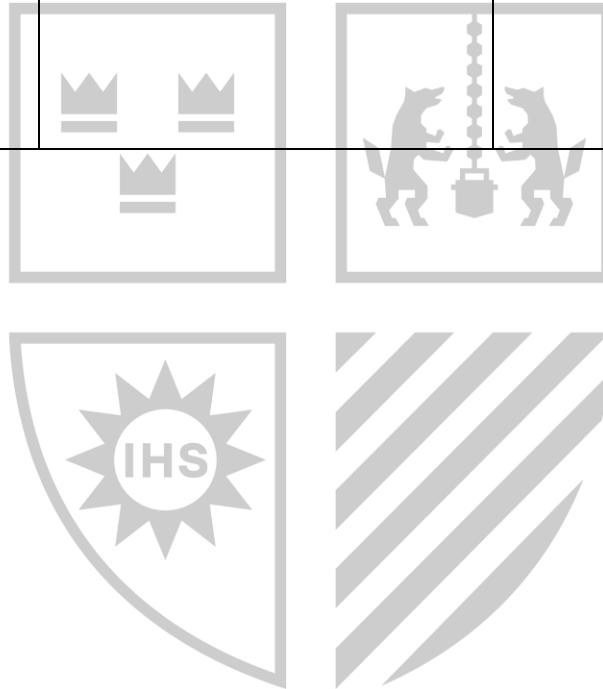


<p>liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?</p>	<p>Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024</p>				<p>(Ali &amp; Ullah, 2023; Desgourdes et al., 2023).</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024?</p>	<p>Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo-2024.</p>			<p>Aspectos organizacionales liderazgo</p>	<p>Los aspectos organizacionales del liderazgo, según García-Martínez et al. (2021) son características internas de una organización que influyen en su efectividad, satisfacción y esfuerzo extra. La efectividad implica lograr objetivos organizacionales, la satisfacción aborda el bienestar de los miembros, y el esfuerzo extra se refiere a la disposición de los empleados para ir más allá de sus responsabilidades. Estos componentes destacan la importancia de un liderazgo transformacional que inspira y motiva, promoviendo un clima organizacional positivo y propicio para el desarrollo (Mai et al., 2022).</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el estilo de</p>	<p>pertenecientes a UGEL Corongo-2024.</p>		<p>El clima organizacional es un enfoque en el cual los integrantes de una institución analizan y describen su entorno de acuerdo a actitudes y valores. También se puede definir como el conjunto</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Las relaciones interpersonales, según Ruzainy-Alwi (2020) son interacciones reales que se desarrolla entre dos individuos o una representación mental de la relación entre uno mismo y los demás. La</p>

<p>liderazgo laissez-faire y el clima organizacion al en las instituciones educativas perteneciente s a UGEL Corongo-2024?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los aspectos organizacion ales del liderazgo y el clima organizacion al en las instituciones educativas perteneciente s a UGEL Corongo-2024?</p>	<p>Establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacion al en las instituciones educativas perteneciente s a UGEL Corongo-2024.</p> <p>Establecer la relación entre los aspectos organizacion ales del liderazgo y el clima organizacion al en las instituciones educativas perteneciente s a UGEL Corongo-</p>	<p>Clima organizacional</p>	<p>de responsabilidades y relaciones de autoridad que regulan, coordinan e incentivan a los trabajadores para que colaboren en el logro de metas de la organización (Njoku &amp; Modebelu, 2019).</p> 	<p>Cohesión de grupo</p>	<p>satisfacción en una relación se produce cuando las personas se sienten satisfechas con el estado y la condición de la dinámica de su relación, donde sienten que sus necesidades se gratifican lo suficiente de forma perpetua. Por el contrario las dificultades en las relaciones interpersonales pueden manifestarse como problemas en ciertos factores generando sentimientos de soledad reduciendo la percepción de apoyo social y disminuyendo la motivación y lo que en última instancia afectaría de forma negativa a la adopción de comportamientos saludables(Wang et al., 2025).</p> <p>La cohesión de grupo, en referencia a Mutonyi et al. (2020) es considerada un factor que posibilita a los integrantes de un equipo sentirse y percibirse como creativos y eficientes que, desde una perspectiva crítica a nivel grupal, abarca el comportamiento colectivo, el apoyo, la confianza y la atracción. Asimismo, puede definirse como el grado de unidad que presenta a un grupo, entendido como una alianza sólida e integrada cuyos miembros</p>
---	--	-----------------------------	---	--------------------------	--

	2024.				permanecen unidos y resisten en la división (Forsyth, 2021).
Calidad de vida laboral	La calidad de vida en el trabajo, según Cruz-Velazco (2018) se refiere a la satisfacción del colaborador en relación a sus necesidades, las cuales son cumplidas mediante recursos, actividades y resultados obtenidos gracias a su participación en la organización. Del mismo modo, la calidad de vida en el trabajo se conceptualiza como un constructo multidimensional que abarca las condiciones favorables del ambiente laboral que inciden positiva y directamente en el bienestar del empleado; reconociendo tres elementos clave, como la libertad y reconocimiento, las recompensas, y los mecanismos de resolución de quejas (Bhende et al., 2020).				
Motivación	La motivación en el trabajo, a criterio de Parrales-Reyes et al. (2022) conlleva un cambio significativo en la realización de las tareas, además de ser una manera de mantener un ambiente agradable y activo. Uno de los mayores beneficios de la motivación laboral es el compromiso, ya que tener empleados motivados se				

					reflejará en su compromiso y entusiasmo por contribuir. También, representa el conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá del ser de un individuo, para iniciar un comportamiento asociado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración (Vo et al., 2022).
--	--	--	--	--	--



## ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

**Encuesta sobre los Estilos de Liderazgo Directivo de los directores de las instituciones educativas públicas integradas de UGEL Corongo, desde la perspectiva de profesionales docentes.**

Título de Tesis: **“Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo - 2025”**

Sexo:

Edad:

Tiempo de desempeño como docente: \_\_\_\_ : años

Institución educativa:

Fecha : \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024.

Hora de inicio : \_\_\_\_:\_\_\_\_ M. Hora de término : \_\_\_\_:\_\_\_\_ M

**El cuestionario es anónimo y las respuestas solo serán revisadas por la investigadora. Es necesario que respondas con sinceridad, para poder obtener resultados confiables. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y responda marcando la opción que usted considere más indicada de acuerdo a la siguiente escala:**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	<b>El director /la directora de la institución educativa donde laboro:</b>	1	2	3	4	5
01	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
02	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
03	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
04	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
05	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
06	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
07	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
08	Enfatiza la importancia de una misión común.					
09	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
11	Presenta una convincente visión del futuro.					

12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.								
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.								
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.								
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.								
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.								
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.								
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.								
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.								
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.								
21	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.								
22	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.								
23	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.								
24	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.								
25	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.								
26	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.								
27	Hace un seguimiento de los errores detectados.								
28	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.								
29	No interviene hasta que los problemas se agravan.								
30	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.								
31	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.								
32	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.								
33	Evita involucrase cuando surgen temas importantes.								
34	Está ausente cuando se le necesita.								
35	Evita tomar decisiones.								
36	Se demora en responder los temas urgentes.								
37	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.								
38	Aumenta mis deseos de tener éxito.								
39	Incrementa mi esfuerzo y motivación.								
40	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.								
41	Demuestra su autoridad.								
42	Consigue que la organización sea eficiente.								
43	Lidera un grupo que es efectivo.								
44	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.								
45	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.								

**integradas de UGEL Corongo, desde la perspectiva de profesionales docentes.**

**Título de Tesis: “Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo - 2025”**

Sexo:

Edad:

Tiempo de desempeño como docente: \_\_\_ : años

Institución educativa:

Fecha : \_\_\_/\_\_\_/2024.

Hora de inicio : \_\_\_:\_\_\_M. Hora de término : \_\_\_:\_\_\_M

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y responda marcando la opción que usted considere más indicada de acuerdo con la siguiente escala:

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso (a)</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Dimensiones</b>									
<b>Relaciones interpersonales</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01	Cuento con el apoyo de mis compañeros(as) para emprender nuevos proyectos educativos en mi institución.								
02	Recibo el apoyo necesario de mi jefe/a (director/a) cuando lo requiero.								
03	En la institución las relaciones entre los compañeros(as) se dan de manera cordial y respetuosa.								
04	Tengo excelentes relaciones con los compañeros(as) de mi institución.								
05	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe/a (director/a).								
06	Existe buena comunicación entre el personal docente de la institución.								
07	Considero que tengo buena comunicación con mi jefe(a) (director/a).								
08	Recibo información con regularidad (impresa y/o electrónica) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de mi institución.								
09	Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con el resto de la institución.								
10	La información relevante de mi unidad educativa fluye lentamente								
11	Percibo que la información se concentra solamente en algunos(as) integrantes de mi institución.								
12	Considero que en mi institución existen problemas de comunicación entre el personal.								
<b>Cohesión de grupo</b>									
13	La integración entre los compañeros(as) para el trabajo es positiva.								
14	En esta institución los resultados son el fruto del trabajo de pocos integrantes.								
15	El liderazgo que prevalece en la institución contribuye al trabajo en equipo.								
16	En la institución se propicia el trabajo en equipo.								
17	En las reuniones de trabajo en mi unidad educativa siento la confianza de expresar desacuerdos abiertamente.								

18	Me siento cómodo(a) trabajando en equipo en mi institución.					
19	El trabajo en mi institución está bien organizado.					
20	El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo.					
21	Me siento comprometido(a) a alcanzar mis objetivos laborales.					
<b>Calidad de vida laboral</b>						
22	Con frecuencia me siento estresado(a) por las actividades que realizo.					
23	Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia.					
24	Realizo actividad física fuera de mi horario laboral.					
25	Cuento con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo mi trabajo.					
26	He recibido apoyo administrativo (recursos, materiales, entre otros) para la realización de las actividades que lo han requerido.					
27	Considero que mi lugar de trabajo es agradable.					
28	El espacio donde realizo mis actividades me permite concentrarme.					
29	Mi espacio de trabajo (individual) tiene la iluminación necesaria.					
30	La ventilación de mi espacio es la adecuada.					
31	El mobiliario con el que dispongo para trabajar es cómodo.					
32	Las aulas están equipadas con lo necesario para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.					
<b>Motivación</b>						
33	Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					
34	Considero que mis colegas tienen identidad institucional.					
35	Me siento partícipe de los éxitos de mi institución.					
36	Me preocupa el prestigio de mi institución.					
37	Estoy de acuerdo con los valores y la filosofía en general que promueve esta institución.					
38	Esta institución es un buen lugar para laborar como docente.					
39	Con frecuencia dedica horas extras de trabajo a las actividades que lo requieren.					
40	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					
41	Me gusta el trabajo que realizo en mi unidad educativa.					
42	Si se me presentara la oportunidad de cambiar de institución para desarrollar las mismas actividades que realizo actualmente, lo aceptaría de inmediato.					
43	La remuneración que percibo lo considero adecuado en función de mis responsabilidades.					
44	Estoy satisfecho(a) con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo.					

## ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL



**UARM**  
Universidad  
Antonio Ruiz  
de Montoya

Anexo N.º 5 - Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado  
Aprobado por Resolución Rectoral N.º 150-2023-UARM-R

### DECLARACIÓN JURADA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Señor Rector de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya:

Por la presente declaración Jurada, YO: RODRIGUEZ ROQUE, Rebeca Elena domiciliado (a) en Psje. Los algarrobos Mz B Lt 10 – Nuevo Casma, identificado(a) con (DNI/CE/PAS) N°72715479, correo electrónico a2010246@uarm.pe y teléfono de referencia N°923464178, egresado(a) de la Facultad de Educación y Humanidades / Escuela de Posgrado.

#### **DECLARO:**

Que, el producto académico denominado “Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas pertenecientes a UGEL Corongo - 2024” del cual soy autor, fue elaborado bajo el consentimiento de la IE 84325 que autorizó ser nombrado en el título y texto del producto académico presentado para la obtención de mi grado académico de Magíster / Políticas Educativas y Gestión Pública.

Que, el representante de la IE 84325 firmante de esta declaración tiene el pleno conocimiento de que producto académico será publicado en el Repositorio Institucional, al que tiene acceso el público en general.

DATOS DEL REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN	
▪ Nombre completo	Jacinta Cristina López Vergaray
▪ Cargo	Directora
▪ Documento de identidad	40595325
▪ Firma y sello del representante	

Por lo expuesto:

Ruego a Ud. proceder de acuerdo con lo declarado.

Firmado en Lima, el 11 del mes de noviembre de 2024

Firma

Nombres: Rebeca Elena  
Apellido Paterno: Rodríguez  
Apellido Materno: Roque

INDICACIONES: 1. De modificar la presente declaración jurada o no seguir las indicaciones, ésta no se considerará válida.  
2. Complete la información solicitada con letras en altas y bajas, no use MAYÚSCULAS.

Red de  
Universidades  
Jesuitas

Av. Paso de los Andes 970  
Pueblo Libre, Lima 15084  
(511) 719 5990  
uarm.edu.pe

## **ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA DOCENTES**

### **Cuestionario para medir las percepciones del profesorado de la UGEL Corongo con relación a los estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en sus instituciones educativas**

Estimada/o docente:

Le invitamos a participar de esta investigación que tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL Corongo desde la perspectiva de los docentes. El estudio está siendo realizado por la bachiller Rebeca Elena Rodríguez Roque para obtener el grado de Maestra en Educación con mención en políticas educativas y gestión pública en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

Si usted decide participar en este estudio, deberá contestar un cuestionario de dos partes que puede demorar un máximo de 15 minutos. Los resultados de la participación en este estudio se almacenarán y procesarán respetando la confidencialidad y el anonimato, para lo cual se emplearán códigos. Los datos obtenidos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio y serán almacenados en la base de datos de la investigadora.

Su participación en el estudio es estrictamente voluntaria. Si decide participar, lo único que tiene que hacer es dar click en la opción “Sí, deseo participar voluntariamente en la investigación” y contestar a las preguntas del cuestionario. Una vez conteste todo, debe enviarlo.

Si usted se siente incómoda/o mientras contesta el cuestionario, podrá retirarse de éste en cualquier momento, antes, durante o después de su participación. Si tiene alguna o inquietud puede comunicarse con la investigadora Rebeca Elena Rodríguez Roque al correo electrónico [a2010246@uarm.pe](mailto:a2010246@uarm.pe)

Se agradece su participación.

Consentimiento informado:

- Sí, deseo participar voluntariamente en la investigación
- No deseo participar