

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES
DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL CAJAMARCA 2024

Tesis para obtener el grado académico de:
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN: GESTIÓN Y
ACREDITACIÓN EDUCATIVA

AUTORES

Br. Coba Muñoz, Marcelo

<https://orcid.org/0009-0001-0848-1262>

Br. Peche Rojas, Violeta Yaneth

<https://orcid.org/0009-0005-4410-4770>

ASESORA

Dra. Díaz Espinoza, Maribel

<https://orcid.org/0000-0001-5208-8380>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la calidad

TRUJILLO - PERÚ

2025

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Director de la Escuela de Posgrado: Dr. Jorge Luis Brenis Exebio,

Yo, Dra. Maribel Díaz Espinoza con DNI N°03683602, como asesora del trabajo de investigación titulado: “LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL CAJAMARCA 2024”, desarrollada por el egresado Marcelo Coba Muñoz con DNI N°43974746 y la egresada Violeta Yaneth Peche Rojas con DNI N°44514381, del Programa de Maestría en: EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA

Considero que dicha tesis reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de tesis de la Escuela de Posgrado. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Dra. Maribel Díaz Espinoza

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

EXCMO. MONS. GILBERTO ALFREDO VIZCARRA MORI, SJ

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Gran Canciller

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. MARIANA GERALDINE SILVA BALAREZO

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. ROMY ANGELICA DÍAZ FERNÁNDEZ

Vicerrectora Académica

DRA. ENA CECILIA OBANDO PERALTA

Vicerrectora de Investigación

DR. JORGE LUIS BRENIS EXEBIO

Director de la Escuela de Posgrado

DRA. TERESA SOFÍA REÁTEGUI MARÍN

Secretaria General

DEDICATORIA

A mi hijo Juan Iker Teque Peche, por haber sido y será el motivo de cada esfuerzo y cada logro para concretar mis objetivos en esta etapa de mi vida.

Violeta Yaneth

El presente trabajo, es dedicado con mucho amor a mis queridos padres, por haberme formado con buenos valores. De igual forma a mi esposa e hijos, porque ellos son el motivo para seguir esforzándome y poder cumplir mis objetivos.

Marcelo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y a la excelente plana de docentes que, con sus conocimientos, basta experiencia y especial didáctica, nos dieron los elementos necesarios para fortalecer nuestro perfil profesional, para ponerlo al servicio de nuestros estudiantes.

A los directivos y docentes de la Red 11 de abril, San Miguel, Cajamarca, por habernos permitido muy gentilmente, aplicar los instrumentos de recolección de información para concluir el proceso investigativo de nuestra tesis

A todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron con nosotros en esta noble tarea de la investigación.

Los autores

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Marcelo Coba Muñoz con DNI N°43974746 y Violeta Yaneth Peche Rojas con DNI N°4451381, egresados del Programa de Estudios de Posgrado de la Maestría en EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que se siguió rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado, para la elaboración y sustentación de la tesis titulado: “LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL CAJAMARCA 2024”, en el cuál consta de un total de 107 páginas, en las que incluye 10 tablas y 2 figuras, más un total de páginas en anexos.

Se deja constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, se garantiza que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Los autores



Marcelo Coba Muñoz
DNI N°43974746



Violeta Yaneth Peche Rojas
DNI N°44514381

ÍNDICE

Declaratoria de Originalidad.....	ii
Autoridades universitarias.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Declaratoria de autenticidad.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. METODOLOGÍA.....	38
2.1 Enfoque, tipo.....	38
2.2 Diseño de investigación.....	38
2.3 Población, muestra y muestreo.....	39
2.4 Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....	40
2.5 Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	41
2.6 Aspectos éticos en investigación.....	42
III. RESULTADOS.....	43
IV. DISCUSIÓN.....	48
V. CONCLUSIONES.....	52
VI. RECOMENDACIONES.....	53
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	62
ANEXO 1: Instrumentos de recolección de la información.....	62
ANEXO 2: Ficha técnica.....	68
ANEXO 3: Operacionalización de variables.....	70
ANEXO 4: Carta de presentación.....	72
ANEXO 5: Carta de autorización emitida por la entidad que faculta el recojo de datos.....	73
ANEXO 6: Consentimiento informado.....	74
ANEXO 7: Matriz de consistencia.....	78
ANEXO 8: Validación de instrumentos.....	80
ANEXO 9: Reporte Turnitin.....	107

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril UGEL San Miguel-Cajamarca 2024. En lo metodológico, este estudio fue de enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño descriptivo correlacional transversal y, consideró los métodos: descriptivo y analítico-sintético; la muestra estuvo conformada por 64 profesores; las variables y sus dimensiones fueron tabuladas con la técnica de la encuesta, y como instrumentos, los cuestionarios sobre el liderazgo directivo y el clima laboral, habiendo sido creadas por los autores y validadas mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes es directa, alta y significativa con un (Rho de 0,814) y un p de (0,022) concluyendo que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril UGEL San Miguel-Cajamarca 2024.

Palabras clave: Liderazgo, pedagogía, clima laboral.

ABSTRACT

The present study aimed to determine the relationship between directive leadership and the work environment among teachers in the 11 de Abril network (UGEL San Miguel-Cajamarca 2024). Methodologically, this study had a quantitative approach, a basic type, a descriptive correlational cross-sectional design, and considered the following methods: descriptive and analytical-synthetic; the sample consisted of 64 teachers; the variables and their dimensions were tabulated using the survey technique, and the instruments used were questionnaires on directive leadership and the work environment, which were created by the authors and validated using Cronbach's alpha coefficient. It is concluded that the relationship between managerial leadership and the work environment among teachers is direct, strong, and significant, with a rho of 0.814 and a p of 0.022. This suggests that better managerial leadership improves the work environment among teachers in the 11 de Abril UGEL San Miguel-Cajamarca 2024 network.

Keywords: Leadership, pedagogy, work environment.

I. INTRODUCCION

A nivel internacional, la intersección entre el liderazgo directivo y el clima laboral en el ámbito educativo revela una serie de problemas que afectan significativamente el funcionamiento y los resultados de las instituciones educativas. Uno de los problemas más comunes es la falta de comunicación efectiva entre los líderes escolares y el personal docente. La comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, falta de alineación en los objetivos y estrategias educativas, y una disminución en la moral del personal (Sánchez y Carrillo, 2022). Los líderes que no logran establecer canales de comunicación claros y abiertos pueden crear un ambiente de incertidumbre y desconfianza, afectando la cohesión y la eficiencia del equipo educativo (Reyes, 2021). Muchos directores y administradores de escuelas no reciben la capacitación necesaria en gestión y liderazgo, lo que resulta en una toma de decisiones ineficaz y en la incapacidad de implementar políticas educativas de manera efectiva, esta carencia de formación puede llevar a una dirección escolar deficiente, donde los líderes no son capaces de inspirar y motivar al personal docente, lo que a su vez afecta la calidad de la educación que reciben los estudiantes (Ferreira, 2021).

Además, “la falta de participación de los docentes en la toma de decisiones es un problema recurrente en muchas instituciones educativas, cuando los profesores sienten que no tienen voz en las decisiones que afectan su trabajo diario y el entorno educativo, pueden experimentar una disminución en su motivación y compromiso (Escobar et al., 2023). Esta exclusión también puede llevar a una implementación ineficaz de políticas y programas educativos, ya que los docentes, que son los principales ejecutores de estas políticas, pueden no estar alineados o comprometidos con los cambios propuestos. Esto puede resultar en una resistencia pasiva o activa al cambio, dificultando la mejora continua en las prácticas educativas (Clavijo, 2023).

La insuficiencia de recursos y su manejo inadecuado son problemas persistentes en el ámbito educativo, las escuelas a menudo operan con presupuestos limitados y enfrentan dificultades para proporcionar los materiales necesarios para una enseñanza eficaz. Los líderes directivos que no gestionan adecuadamente estos recursos pueden agravar los problemas existentes, creando un ambiente de carencia y limitando las oportunidades de desarrollo profesional y personal para los docentes. Esta falta de recursos afecta no solo la calidad de la enseñanza, sino también la moral del personal, ya que los docentes pueden sentirse impotentes y frustrados al no poder ofrecer a sus estudiantes una educación de alta calidad (Vega et al., 2023). En muchas instituciones educativas, los profesores sienten que no reciben el respaldo

necesario de la administración escolar para enfrentar los desafíos diarios de la enseñanza, esta falta de apoyo puede manifestarse en formas como insuficiente acceso a materiales educativos, ausencia de desarrollo profesional continuo y la falta de reconocimiento y valoración del trabajo (Espinoza, 2023).

A nivel de Latinoamérica, el liderazgo directivo en el ámbito educativo enfrenta diversos problemas que afectan el clima laboral. En primer lugar, la falta de formación adecuada y continua para los directores escolares es un desafío significativo. Muchos líderes educativos asumen sus roles sin una preparación específica en gestión y liderazgo, lo que resulta en una toma de decisiones ineficaz y en la incapacidad para inspirar y motivar al personal docente (Rosales et al., 2022).

La falta de recursos y apoyo institucional es un problema recurrente en las escuelas latinoamericanas. Los directores escolares a menudo se enfrentan a limitaciones presupuestarias que restringen la implementación de proyectos educativos innovadores y el mantenimiento de infraestructuras adecuadas. La escasez de recursos también afecta la capacidad de los directores para ofrecer incentivos y programas de desarrollo profesional a sus docentes, lo que contribuye a la desmotivación y el desgaste laboral (Canton, 2023). Además, la falta de apoyo institucional se manifiesta en la poca presencia de políticas públicas que fomenten el bienestar y la salud mental del personal educativo, agravando los problemas de estrés y agotamiento. Estos factores combinados crean un ambiente laboral desfavorable, donde el liderazgo directivo se ve constantemente desafiado por las limitaciones externas y la falta de respaldo, repercutiendo negativamente en el clima laboral y el rendimiento educativo (Vega et al., 2023).

A nivel nacional, la burocracia y la ineficiencia administrativa también representan un obstáculo considerable para el liderazgo directivo y el clima laboral en las instituciones educativas del Perú, las normativas y procedimientos administrativos excesivamente complejos y engorrosos limitan la capacidad de los directores para tomar decisiones ágiles y efectivas. Esto genera un ambiente de trabajo estresante y poco dinámico, donde los docentes y el personal administrativo se sienten atrapados en un sistema rígido y poco flexible (Simbron y Sanabria, 2020). La falta de autonomía y capacidad de gestión de los directores para implementar mejoras y cambios necesarios en sus instituciones contribuye a un clima laboral tenso y desmotivador, afectando la calidad educativa y el bienestar de toda la comunidad escolar. Cuando los procesos administrativos son excesivamente burocráticos, puede haber una falta de incentivos para la innovación y la mejora continua, lo que limita el potencial de crecimiento y desarrollo de las instituciones (Alonzo et al., 2023).

Muchos directores y administradores de escuelas no reciben la capacitación necesaria en gestión y liderazgo, lo que resulta en una toma de decisiones ineficaz y en la incapacidad de implementar políticas educativas de manera efectiva. Esta carencia de formación puede llevar a una dirección escolar deficiente, donde los líderes no son capaces de inspirar y motivar al personal docente, lo que a su vez afecta la calidad de la educación que reciben los estudiantes (Barrientos et al., 2021). En muchas instituciones educativas peruanas, especialmente en las zonas rurales, los docentes y personal administrativo enfrentan condiciones de trabajo precarias, falta de infraestructura adecuada y recursos educativos limitados. Esta situación genera un ambiente de frustración y desmotivación, impactando directamente en el rendimiento y bienestar de los estudiantes (Portilla et al., 2023).

A nivel local, en la red 11 de abril Ugel San Miguel- Cajamarca, se evidencio que el liderazgo directivo y el clima laboral presentan varios desafíos que pueden afectar significativamente el funcionamiento y la efectividad de la institución. Uno de los problemas más comunes es la falta de una visión clara y compartida por todo el personal educativo. Cuando los directores no logran comunicar una dirección estratégica clara, los docentes y otros empleados pueden sentirse desorientados y desmotivados. Además, la falta de habilidades de liderazgo en la gestión de conflictos puede llevar a un ambiente de trabajo tenso y poco colaborativo. En muchas instituciones, la resistencia al cambio por parte del personal puede obstaculizar la implementación de nuevas metodologías pedagógicas o la adopción de tecnologías innovadoras, lo que a su vez impacta negativamente el clima laboral. Una comunicación ineficaz entre la dirección y el personal puede generar malentendidos, rumores y una disminución de la moral del equipo. Además, la falta de mecanismos adecuados para recibir y valorar las opiniones y sugerencias de los docentes puede crear un sentimiento de desvalorización y alienación entre el personal.

Ante esta realidad se formula el siguiente problema general de investigación: ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024?

El estudio de investigación se justifica desde una perspectiva teórica, esta investigación se basará en teorías sobre el liderazgo directo y el clima laboral, con el objetivo de ofrecer y ampliar el conocimiento para otros investigadores y personas interesadas en el tema. Para la variable liderazgo directivo se basará en la teoría de los rasgos de Bass y Stogdill (1990) esta teoría sostiene que los líderes nacen, no se hacen, y que ciertos rasgos de personalidad innatos predisponen a una persona a ser un líder efectivo. Entre estos rasgos se incluyen la confianza, la integridad, la inteligencia y la sociabilidad. Por otro lado para la variable clima laboral, se

basará en la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) en la cual mencionan que el clima laboral está influenciado por factores de higiene y motivadores. Los factores de higiene (como las condiciones de trabajo y el salario) pueden causar insatisfacción si no están presentes, mientras que los motivadores (como el reconocimiento y la responsabilidad) pueden aumentar la satisfacción laboral.

Se justificará de manera práctica porque al realizar este estudio, se espera contribuir significativamente a la comprensión del liderazgo directivo y el clima laboral, lo cual tendrá impactos directos en la eficiencia organizativa, el rendimiento del personal, la satisfacción laboral y en última instancia, en los resultados y logros académicos de los estudiantes. También porque permitirá generar soluciones innovadoras y mejoras tangibles en el liderazgo directivo y el clima laboral, fortaleciendo así el entorno educativo en su totalidad.

La investigación tendrá una contribución metodológica ya que radicara en el empleo de cuestionarios estructurados específicamente diseñados para evaluar el liderazgo directivo y el clima laboral, los cuales serán adaptados para ajustarse al contexto situacional. Estos cuestionarios serán validados por expertos en el campo y poseen la versatilidad de ser aplicados en diversos escenarios de estudio, lo que los convierte en herramientas valiosas para la investigación y la práctica educativa.

La investigación cobra relevancia social significativa al explorar la correlación entre el liderazgo directivo y el clima laboral. Estos hallazgos no solo amplían nuestro conocimiento sobre esta relación, sino que también establecen una base sólida para tomar decisiones informadas e implementar estrategias efectivas que busquen mejorar los indicadores relevantes.

Esta investigación se plantea los siguientes objetivos de investigación: como objetivo general es determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 y como objetivos específicos tenemos: Identificar la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024, identificar la relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024, identificar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Las hipótesis a demostrar son las siguientes: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024, existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024, existe

relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Se han consultado las principales bases de datos y se encontraron las siguientes investigaciones relacionadas con el presente estudio. En el marco de los antecedentes de la investigación, se ha considerado un análisis exhaustivo de estudios que avalen su relevancia a nivel internacional, nacional y local.

En primer lugar, se centrará la atención en los estudios realizados en el ámbito internacional, empezando por Gavino (2022) desarrolló un estudio cuyo objetivo permitió describir la relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional, la metodología aplicada empleada fue la tipo aplicada, mediante un enfoque cuantitativo y de metodología deductiva, con un nivel correlacional y diseño no experimental, de corte transversal, es decir con datos en tiempo actual, se consideró una muestra de 60 docentes de la unidad educativa del cantón Milagro, los cuales participaron en la recolección de datos a través de dos cuestionarios como instrumentos, los mismos que fueron validados por expertos y que fueron sometidos a confiabilidad por medio del alfa de Cronbach, sobre los resultados obtenidos de la encuesta, el 92,5% de los docentes expresaron que liderazgo directivo es eficiente, un 5% moderado y en 2,5% deficiente, del mismo modo, el 94% manifestó que el clima organizacional es bueno y un 6% regular, por otro lado, a través de la correlación de Spearman, se determinó que existe una relación moderada, con un valor correlacional de 0,502, lo que expresa que el liderazgo directivo es eficiente, provocando un clima organizacional bueno, en relación a los objetivos específicos se verificó que existe relación entre liderazgo pedagógico y el clima organizacional ($Rho=0,507$), entre liderazgo inclusivo y el clima organizacional ($Rho=0,399$), y entre liderazgo distribuido y el clima organizacional ($Rho=0,401$).

Vilcacundo (2021) realizó una investigación cuyo objetivo principal fue determinar el mejoramiento del clima organizacional, es por esto que el objetivo de la presente investigación fue conocer el grado de incidencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas del tercer sector de Latacunga caso de estudio fundación CACTU del período AFY21, basándose en un estudio con enfoque cuantitativo dentro de la investigación descriptiva, buscando detallar la relación entre las variables de este proyecto y describir la realidad tal cual como se presenta en cada una de las empresas del tercer sector. Como resultado, se determinó como objeto de estudio a 22 personas siendo parte de una muestra aleatoria simple, implementando el estudio de caso como técnica idónea para la recolección de datos. Además, se aplicaron dos encuestas

adaptadas a las variables de estudio y para evaluar la hipótesis se aplicó el método de T Student dando como resultado 0.682, rechazando la hipótesis nula, aceptando que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, mejorando el sistema de las empresas y por ende su crecimiento, con estrategias adecuadas que permiten que el nivel de eficiencia y eficacia aumenten de forma significativa.

Soriano (2020) efectuó el su trabajo de investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo Ecuador, 2019, el cual se respalda en Codina (2017) que define al liderazgo directivo como una habilidad natural que no está lejos de la verdad, esto es, que todos tenemos la capacidad de liderazgo. Entonces unos individuos pueden ser líderes en una institución en determinadas situaciones y en otras no. Es más, se estima que un líder no se hace, un líder nace. En este estudio se trabajó con una muestra universal de 33 docentes, en el recojo de datos se utilizó un cuestionario de 21 ítems para la variable liderazgo directivo y otro cuestionario de 21 preguntas para la variable clima laboral. Esta investigación, se basa en el enfoque cuantitativo, con diseño correlacional, siendo de tipo no experimental. Los resultados mostrados en la tabla N° 2 indica que existe una correlación significativa entre las dos variables, es decir, el coeficiente de Rho de Spearman arroja un valor de 0,817, que expresa que existe una correlación positiva muy fuerte, se encuentra muy próximo a la unidad y asimismo tiene un nivel de 0,01 (bilateral). Se concluyó que el liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa, se relacionan significativamente y se encuentran en un nivel muy adecuado y adecuado.

Pariona (2024) En su trabajo de investigación Liderazgo directivo y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la Ugel 1, Lima 2024, tiene como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo directivo y clima laboral con sus dimensiones correspondientes, se encuentra enmarcado en el logro del objetivo de desarrollo ODS del numeral 4 de educación y calidad educativa. El método empleado para esta investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica correlacional, y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 102 colaboradores que desarrollaron dos tipos de encuestas para medir las variables presentadas en el trabajo de investigación. El instrumento contó con el análisis de confiabilidad de Tao b de Kendall y una validez por juicio de expertos A manera de conclusión del presente estudio se ha podido determinar una correlación entre las variables Liderazgo directivo y Clima Laboral habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de 0.512 de Tau B de Kendall y de una significancia de 0.001 menor que 0.005 por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Landeo (2022) en su investigación tiene el propósito de establecer la relación entre el liderazgo directivo en el clima laboral de una institución educativa, en estos tiempos es primordial una buena gestión escolar, aplicando un modelo de regresión simple y coeficiente de correlación de Pearson, busca establecer cuáles de las dimensiones del liderazgo directivo tiene una relación más significativa con el clima laboral, el objetivo general fue formulado: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una IE del distrito de San Miguel 2021, la población está compuesta por docentes y la muestra seleccionada son 42 docentes. La metodología de la investigación se caracteriza por ser un estudio de tipo básica, de corte transversal, no experimental de diseño correlacional. Los resultados del estudio confirmar la hipótesis. El estadístico de prueba aplicada es la de regresión lineal y cuyos resultados indican que el liderazgo directivo se relaciona con el clima laboral, siendo la dimensión liderazgo democrático la que más se relaciona con el clima laboral, existiendo una correlación moderada significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral ($p < 0,01$). Donde el liderazgo directivo explica la variación del clima laboral en un 62%, en la hipótesis general, los resultados son el coeficiente de Pearson 0,761 y el valor de Sig= 0.001.

Rojas (2022) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo del director y el clima laboral de los docentes en una Institución Educativa Primaria del distrito de San Sebastián, Cusco en el año 2022. La indagación responde al tipo de investigación básica, con diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo y corte de investigación transversal. La población estuvo constituida por 28 docentes. Como técnica de recolección de datos se hizo uso de la encuesta, instrumento que alcanzó alta confiabilidad y adecuada validación por juicio de expertos. Los resultados inferenciales, denotados por el valor de coeficiente de correlación del estadístico Rho de Spearman de ,754**, otorgan un 95% de confianza para afirmar que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva alta” entre las variables “liderazgo directivo” y “clima laboral”, confirmándose así la hipótesis general planteada. Los hallazgos descriptivos exponen que los encuestados otorgan una valoración del 82% de nivel bajo a la variable liderazgo directivo y 79% de nivel bajo a la variable clima escolar. Ello nos permite concluir que el clima laboral mantiene vínculo estrecho e interactuante con el liderazgo del directivo de manera proporcional ya sea positiva o negativamente.

Urquiza (2024) en su tesis: Liderazgo directivo y clima laboral en una institución educativa de Lima, 2024. El presente estudio está basado en el ODS Educación de Calidad, busca asegurar una educación inclusiva, justa y de alta calidad, y fomentar posibilidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos los estudiantes. La investigación tiene como

finalidad determinar la relación existente entre Liderazgo Directivo y Clima Laboral en una Institución Educativa de Lima, 2024. El tipo de investigación fue básica, no experimental de diseño correlacional descriptivo de corte transversal con una población constituida por 50 docentes de una Institución Educativa de Lima. Los datos se procesaron a través de SSPS V29. Entre los resultados se determinó que el Liderazgo Directivo se relaciona de manera directa en el Clima Laboral, considerando que el valor de correlación entre las variables de estudio es de un 0,570 con significancia = 0,00, por lo que se concluye que a mayor nivel de Liderazgo Directivo mayor es el nivel de Clima Laboral en los participantes, quedando comprobada la hipótesis general.

Además, se consideraron estudios realizados en el ámbito local, iniciando con Chavez (2023) llevó a cabo una investigación con el objetivo de determinar la existencia de una relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de San Ignacio, Cajamarca. Esta fue de tipo descriptiva – correlacional pues la metodología no manipuló ninguna variable de estudio, ya que determinó la correlación de dos variables en un lugar, población y tiempo determinado; se trabajó con una población de 13 trabajadores, correspondiente a docentes, auxiliar y personal administrativo de una Institución Educativa. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios que permitieron identificar el nivel promedio de las variables sujetas de estudio, para la correlación se aplicó el coeficiente de Spearman, para la validación de los instrumentos se consultó con tres expertos en investigación los mismos que analizaron minuciosamente cada ítem para luego dar su constancia de validez. Como resultado de la investigación; al relacionar ambas variables aplicando el coeficiente de Spearman, se encontró un resultado de 0.409, lo que permitió determinar que existió una relación significativa moderada o media entre ambas variables; en conclusión, afirmo, que existió una correlación entre las variables antes mencionadas. Por lo tanto quedo demostrada la hipótesis alternativa de investigación planteada.

García (2022) ejecuto una indagación con el objetivo principal de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los colaboradores - colegio Gran Guzmango Cápac - provincia de Contumazá-Cajamarca. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño correlacional y un método hipotético-deductivo. La población estuvo compuesta por 32 colaboradores y la muestra fue de 20 colaboradores. Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicaron cuestionarios como instrumentos. Como resultado de la investigación; al relacionar ambas variables aplicando el coeficiente de Spearman, se encontró un resultado de 0.409, lo que permitió determinar que existió una relación significativa moderada o media entre ambas variables; en conclusión, afirmo, que

existió una correlación entre las variables antes mencionadas. Por lo tanto quedo demostrada la hipótesis alternativa de investigación planteada.

Portilla (2021) desarrollo a cabo una investigación cuyo objetivo principal fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Lives de Unión Agua Blanca. La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa “Lives” de Unión Agua Blanca, 2021, bajo el enfoque cuantitativo. El tipo de investigación fue aplicada con diseño de investigación no experimental, descriptivo correlacional, aplicado a una muestra de 08 docentes de la institución en mención, el trabajo de recolección de datos se realizó a través de un cuestionario para el liderazgo directivo que constó de 12 ítems y otro para el clima organizacional con 12 ítems, instrumentos validados y confiables; posteriormente se procedió a procesar la información a través de la estadística descriptiva y la correlación de Spearman. Los resultados muestran que existe relación significativa con el clima organizacional en la institución educativa “Lives” de Unión Agua Blanca, siendo el coeficiente de Spearman de 0,891, esto significa que si el liderazgo directivo es fortalecido el clima organizacional también se fortalecerá.

Ruiz (2024) En su investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. Esta investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional causal y de corte transversal. Se empleó el método hipotético-deductivo, que facilitó la formulación de hipótesis que fueron verificadas. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica empleada fue la encuesta, la cual se aplicó presencialmente a un total de 60 directivos de 15 instituciones educativas en Trujillo. El procesamiento de datos se realizó utilizando Excel y el software estadístico SPSS versión 26. Se concluyó que las habilidades directivas tienen una influencia positiva de magnitud moderada ($\beta = 0,673$) y significativa ($p < 0,01$) en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024.

Con relación a las bases teóricas que fundamentan el presente estudio tenemos los enfoques teóricos del liderazgo directivo:

En lo que respecta a las teorías que sustentan el liderazgo directivo, se pueden mencionar las siguientes: Hersey y Blanchard (1969), en su teoría de liderazgo situacional, postulan que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En lugar de ello, sostienen que el liderazgo eficaz depende tanto de la situación como del nivel de desarrollo y competencia de los seguidores. Según esta teoría, los líderes deben ser

capaces de adaptarse y modificar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y circunstancias específicas del entorno. Esto implica que un líder debe evaluar continuamente la situación y ajustar su enfoque para optimizar el desempeño y la motivación de su equipo. Además, la teoría identifica cuatro estilos principales de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegativo, que se deben aplicar de manera flexible según el nivel de madurez de los seguidores, definido por su capacidad y disposición para realizar tareas específicas. Así, un liderazgo situacional efectivo requiere una evaluación constante del contexto y de los individuos, permitiendo a los líderes proporcionar el nivel adecuado de dirección y apoyo para fomentar el crecimiento y el éxito tanto del equipo como de cada miembro.

Por otra parte, Stogdill (1974), en su teoría de los rasgos, sugiere que los líderes nacen con ciertas cualidades innatas que los hacen efectivos. Su teoría se enfoca en identificar las características y rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes, tales como la inteligencia, la autoconfianza, la determinación y la integridad. Stogdill sostiene que estos rasgos no solo son innatos, sino que también pueden ser desarrollados y perfeccionados a través de la experiencia y la educación. Además, su teoría subraya la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de los líderes para influir y motivar a los demás, destacando que el contexto y las situaciones específicas también juegan un papel crucial en el liderazgo efectivo. Por ejemplo, un líder con habilidades innatas puede no ser igualmente efectivo en todas las circunstancias si no posee la flexibilidad para adaptarse a diferentes desafíos y contextos. Stogdill también resalta que el liderazgo no es simplemente una cuestión de poseer ciertos rasgos, sino de cómo estos rasgos interactúan con las demandas del entorno y las expectativas de los seguidores. Por lo tanto, la teoría de los rasgos combina aspectos innatos con la capacidad de adaptación y desarrollo continuo, proporcionando una perspectiva integral sobre lo que constituye un liderazgo eficaz.

Por otro lado, Burns (1979) en su teoría del liderazgo transformacional, sostiene que los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios y, al hacerlo, desarrollan sus propias capacidades de liderazgo. Estos líderes se enfocan en la visión, la inspiración y el cambio organizacional, promoviendo un ambiente donde los individuos se sienten empoderados para superar sus limitaciones y contribuir significativamente al éxito del grupo. Además, fomentan un sentido de propósito compartido y una cultura de mejora continua, lo que resulta en un impacto positivo y duradero en la organización. Estos líderes también prestan atención a las necesidades y aspiraciones individuales de sus seguidores, desarrollando relaciones de confianza y respeto mutuo. A través de su carisma y capacidad para comunicar una visión convincente, logran que los

miembros del equipo se comprometan con objetivos a largo plazo y se esfuercen por el bien común, transformando así no solo la organización, sino también a las personas dentro de ella.

Enfoques conceptuales del liderazgo directivo. Después de haber mencionado las teorías más importantes, se analiza la situación actual para comprender las definiciones de ambas variables, comenzando con el liderazgo directivo. Respecto a la definición de esta variable: Ballvé y Fontana (2021) indicaron que, en el contexto educativo, el liderazgo directivo se refiere a la capacidad de los administradores escolares, como directores y coordinadores, para guiar y dirigir el funcionamiento de las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo implica la implementación de políticas educativas, la gestión de recursos y la supervisión del personal docente y administrativo. Los líderes directivos en el ámbito educativo se encargan de crear un entorno de aprendizaje positivo, establecer objetivos educativos claros y asegurarse de que se cumplan los estándares académicos. Además, promueven la mejora continua mediante la evaluación del desempeño y la implementación de estrategias de desarrollo profesional para el personal educativo.

Por otra parte, Fischer (2021) argumenta que el liderazgo directivo es crucial para el desarrollo y la efectividad de las instituciones educativas, destacando que los líderes deben poseer habilidades clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito educativo. En primer lugar, Fischer sostiene que establecer una visión clara es fundamental para guiar a la institución hacia objetivos comunes y proporcionar un sentido de dirección tanto a los educadores como a los estudiantes. Esta visión debe ser comunicada de manera efectiva para inspirar y alinear a todos los miembros del equipo. Fischer sugiere que los líderes deben implementar estrategias para reconocer y valorar el esfuerzo del equipo, promoviendo un ambiente en el que los miembros se sientan comprometidos y valorados. Este tipo de ambiente puede aumentar la moral y mejorar el rendimiento general de la institución.

Además, el autor, Abrashoff (2019) indicó que el liderazgo directivo es un estilo de liderazgo en el que el líder toma decisiones y guía a su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la supervisión y el control. Este enfoque se centra en la planificación, organización y control de las actividades, asegurándose de que las tareas se realicen de manera eficiente y eficaz. El líder directivo proporciona instrucciones claras, establece metas específicas y monitorea el desempeño del equipo, ofreciendo retroalimentación constante y tomando decisiones correctivas cuando sea necesario. Este tipo de liderazgo es particularmente efectivo en entornos donde se requiere una alta precisión y cumplimiento de estándares estrictos.

La cita de Sánchez y Rodríguez (2019) puede ser justificada al considerar que se

menciona la importancia del liderazgo directivo como un factor clave para el funcionamiento y éxito de cualquier organización. El liderazgo no solo implica la toma de decisiones, sino también la capacidad de influir en la cultura organizacional, motivar al personal y crear un ambiente de trabajo positivo, como se señala en la cita. Además, se resalta la habilidad del liderazgo para gestionar cambios y adaptarse a nuevos desafíos, lo que es esencial para la innovación y el crecimiento sostenible de la organización. Esto está respaldado por diversos estudios que afirman que un liderazgo efectivo impacta positivamente en la productividad, satisfacción laboral y, en última instancia, en el éxito a largo plazo de la organización. Por lo tanto, la cita es pertinente y refleja aspectos clave que sustentan la importancia del liderazgo directivo en el contexto organizacional.

Características del liderazgo directivo. Majluf (2019) destaca que el liderazgo directivo se distingue por una serie de cualidades y habilidades esenciales para la gestión efectiva de una organización. Entre las características principales del liderazgo directivo se encuentran la visión estratégica, que implica la capacidad para definir una visión clara y a largo plazo para la organización, así como desarrollar planes estratégicos que alineen los objetivos con esa visión. También es fundamental la toma de decisiones, que se basa en la habilidad para tomar decisiones informadas y efectivas bajo presión, considerando tanto los datos disponibles como las posibles consecuencias a corto y largo plazo. Por otro lado, la comunicación eficaz es otra característica clave, ya que implica la competencia para comunicar de manera clara y persuasiva, tanto oralmente como por escrito, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos, estrategias y expectativas.

Por otra parte, Gairín (2024) destaca diversas características clave del liderazgo directivo, entre las cuales se incluyen las siguientes. En primer lugar, la capacidad de motivación es fundamental, ya que implica la habilidad para inspirar y estimular a los empleados, promoviendo un entorno de trabajo positivo y productivo que fomente el compromiso y la lealtad. Además, la resolución de problemas es una habilidad igualmente relevante, que abarca la capacidad para identificar y abordar desafíos de manera eficiente, aplicando enfoques analíticos y creativos para encontrar soluciones efectivas. Por último, la inteligencia emocional desempeña un papel crucial, dado que se basa en la capacidad de comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás, lo cual es esencial para mantener relaciones laborales saludables y efectivas.

Dimensiones del liderazgo directivo. En relación con las dimensiones de la variable liderazgo directivo, consideraremos el enfoque del autor Fisher (2021) quien identifica tres tipos principales de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo laissez-

faire. Como primera dimensión abordaremos el liderazgo autocrático; el cual es un estilo de liderazgo en el que una sola persona toma todas las decisiones importantes y ejerce un control total sobre el grupo o la organización. Este tipo de líder dicta políticas, procedimientos y asigna tareas sin consultar o considerar las opiniones de los miembros del equipo. En un entorno autocrático, la autoridad se concentra en una sola persona y la toma de decisiones es rápida, pero puede llevar a una falta de creatividad y motivación entre los subordinados debido a la ausencia de participación y colaboración (Fischer, 2021).

Por otra parte, el autor, Sorlózano (2023) indica que el liderazgo autocrático se caracteriza por un enfoque en el cual el líder toma decisiones clave sin consultar a los integrantes del equipo. En este estilo, el líder ejerce un control total sobre las tareas y los procedimientos que deben seguirse. Los miembros del equipo tienen escaso o nulo poder en el proceso de toma de decisiones y, frecuentemente, se les exige que obedezcan las directrices del líder sin cuestionarlas.

Con relación a los indicadores de la primera dimensión, tenemos como primer indicador a la toma de decisiones centralizada, el cual, según Fischer (2021), se caracteriza por un estilo en el que el líder centraliza el poder y la autoridad, tomando decisiones de manera unilateral y sin consultar o involucrar a los miembros del equipo en el proceso. En este enfoque, el líder es quien dicta las directrices y toma las decisiones finales, mientras que los subordinados se limitan a ejecutar las órdenes sin participar en la elaboración de estrategias o en la resolución de problemas. De acuerdo con Sorlózano (2023), este tipo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones que requieren decisiones rápidas y claras, pero también puede limitar la creatividad y la motivación del equipo, ya que la falta de participación y autonomía puede generar descontento y reducir el compromiso de los miembros del grupo.

Según Fischer (2021), el control y la supervisión estricta son fundamentales en ciertos modelos de liderazgo, donde el líder ejerce una autoridad centralizada y toma decisiones de manera unilateral, sin consultar a los subordinados. Este tipo de liderazgo, que Fischer también describe como una estrategia efectiva en situaciones de crisis o cuando es necesario mantener un alto nivel de coherencia organizativa, se basa en la premisa de que un control centralizado permite una respuesta rápida y decisiva ante desafíos. Este tipo de liderazgo, tal como lo describe Sorlózano (2023)", se caracteriza por un alto nivel de control sobre todos los aspectos de la organización o grupo, con la implementación de reglas rígidas y una supervisión meticulosa para asegurar su cumplimiento. Bajo este enfoque, se minimiza la autonomía de los miembros del equipo, ya que el líder asume la responsabilidad total y dirige de manera directa y controladora.

Como tercer indicador, Fischer (2021) destaca la comunicación unidireccional, que se refiere a un estilo de comunicación en el cual la información fluye en una sola dirección, desde el líder hacia los subordinados, sin posibilidad de retroalimentación o participación activa por parte de estos últimos. Sorlózano (2023) señala que, en este enfoque, el líder toma decisiones de manera unilateral y transmite órdenes o directrices a sus seguidores, quienes deben acatarlas sin cuestionar. Este tipo de comunicación refleja el control centralizado y la falta de colaboración, características del liderazgo autocrático, donde el líder ejerce una autoridad absoluta y mantiene el control exclusivo sobre el flujo de información y las decisiones dentro de la organización.

Como cuarto indicador, Fischer (2021) identifica las reacciones a la disconformidad, las cuales se refieren a las respuestas y comportamientos que los individuos y grupos muestran cuando se enfrentan a un estilo de liderazgo caracterizado por la toma de decisiones unidireccional, la falta de consulta con los miembros del equipo y una gestión que centraliza el poder en una sola persona. Esta disconformidad puede manifestarse en diversas formas, como resistencia abierta, disminución en la motivación y compromiso, aumento del conflicto interpersonal y un deterioro en la cohesión grupal. Según Sorlózano (2023), los miembros del equipo pueden expresar su descontento a través de actitudes pasivas, como el incumplimiento de tareas, o actitudes más activas, como la protesta y el cuestionamiento directo de las decisiones del líder. Estas reacciones, a su vez, pueden afectar negativamente el rendimiento general del grupo, la eficacia organizacional y la moral de los empleados, lo que revela la necesidad de un liderazgo más participativo y democrático que fomente un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso.

Como quinto indicador, “se encuentra el clima laboral, que según Fischer (2021), se refiere al ambiente y la cultura dentro de una organización. En contextos donde el liderazgo se caracteriza por una toma de decisiones centralizada y unilateral, como lo menciona Sorlózano (2023), el líder autocrático ejerce un control absoluto sobre las decisiones, directrices y políticas. Esto suele resultar en una atmósfera de obediencia y conformidad entre los empleados. Dicho estilo de liderazgo, de acuerdo con Fischer (2021), puede generar un clima laboral marcado por la falta de participación y comunicación abierta, así como una dependencia excesiva de las directrices del líder. Mientras que algunos pueden percibir la estructura rígida como una fuente de claridad y eficiencia, como señala Sorlózano (2023), pueden experimentar desmotivación y resentimiento debido a la limitación de su autonomía y la escasez de reconocimiento o feedback constructivo.

Como segunda dimensión abordaremos al liderazgo democrático, el cual es un estilo de

liderazgo en el que el líder toma decisiones basadas en las opiniones y contribuciones de cada miembro del grupo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, promoviendo un ambiente de colaboración y cooperación. El líder democrático valora la opinión de los demás, fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas, y tiene en cuenta el consenso del grupo antes de tomar decisiones finales. Este estilo de liderazgo puede mejorar la moral del grupo, incrementar la creatividad y generar un mayor compromiso entre los miembros del equipo (Fischer, 2021).

Por otra parte, el autor Sorlózano (2023) indica que el liderazgo democrático es un estilo en el que el líder toma decisiones en conjunto con los miembros del equipo. En este enfoque, se busca la opinión y la contribución de cada miembro antes de tomar decisiones definitivas. Este tipo de liderazgo se fundamenta en la igualdad y en la participación activa de todos los integrantes del equipo. Su enfoque principal es la toma de decisiones en grupo y el trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos de la organización. En este estilo, el líder desempeña el rol de facilitador y orientador, en lugar de asumir una actitud autoritaria o controladora.

Con respecto a los indicadores de la segunda dimensión, el primer indicador es la toma de decisiones compartida. Según Fischer (2021), este proceso es colaborativo y permite que el líder, en lugar de imponer decisiones unilateralmente, involucre activamente a los miembros del grupo en la formulación y ejecución de decisiones. Este enfoque promueve la participación equitativa y el intercambio de ideas, permitiendo que todos los involucrados aporten sus perspectivas y conocimientos, lo que puede resultar en decisiones más informadas y aceptadas por el equipo. En línea con esta perspectiva, Sorlózano (2023) enfatiza que, al fomentar un ambiente de consenso y responsabilidad compartida, la toma de decisiones compartida refuerza el compromiso y la cohesión del grupo, optimizando así el rendimiento y la satisfacción general dentro del entorno organizativo.

Como segundo indicador, se destaca la participación de los miembros del equipo, la cual se refiere al involucramiento activo y colaborativo de todos los integrantes en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias dentro del grupo. Según Fischer (2021), este enfoque fomenta un entorno en el que las opiniones y aportaciones de cada miembro son valoradas y consideradas, facilitando un proceso de toma de decisiones más inclusivo y equitativo. Además, Sorlózano (2023) enfatiza que, bajo el liderazgo democrático, el líder actúa como facilitador que guía el proceso, mientras que la autoridad y el poder de decisión se distribuyen entre los miembros del equipo. Esto promueve un sentido de responsabilidad compartida y un compromiso hacia los objetivos comunes. Este estilo de liderazgo no solo

fortalece la cohesión del equipo y mejora la moral, sino que también permite aprovechar la diversidad de habilidades y perspectivas, lo que contribuye a la innovación y a la solución creativa de problemas.

Como tercer indicador, tenemos la comunicación abierta y transparente. Según Fischer (2021), este tipo de comunicación se define como un estilo de gestión donde los líderes promueven un flujo constante y claro de información, asegurando que todos los miembros del equipo tengan acceso equitativo a la información y puedan expresar sus opiniones y preocupaciones sin temor a represalias. En el contexto del liderazgo democrático, Sorlózano (2023) añade que esto no solo involucra compartir decisiones y procesos de manera honesta, sino también escuchar activamente las ideas y sugerencias de los miembros del equipo. Esto fomenta un ambiente de colaboración y confianza. La transparencia en la comunicación, como señalan ambos autores, fortalece la participación y el compromiso de los miembros, asegurando que todos se sientan valorados y comprendidos, lo que contribuye a una toma de decisiones más inclusiva y equitativa.

Como cuarto indicador, tenemos al clima de trabajo y colaboración. Según Fischer (2021), este indicador se refiere al ambiente organizacional en el que se fomenta la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones y se valoran y respetan las opiniones diversas. En un entorno caracterizado por un liderazgo democrático, el clima de trabajo se basa en la igualdad, la transparencia y la inclusividad, lo que permite que los empleados se sientan empoderados, comprometidos y motivados para contribuir de manera significativa. Por otro lado, Sorlózano (2023) destaca que este tipo de clima propicia una cultura de confianza y respeto, donde la colaboración y el intercambio de ideas se consideran esenciales para la eficacia organizacional y el desarrollo profesional.

Como quinto indicador, la innovación y creatividad juegan un papel crucial. Según Fischer (2021), estos conceptos se refieren a la capacidad de los líderes para cultivar un entorno en el que las ideas nuevas y originales puedan emerger y ser implementadas de manera colaborativa, promoviendo así la participación activa y el compromiso de todos los miembros del grupo. En el contexto del liderazgo democrático, la innovación se manifiesta en la apertura a diversas perspectivas y en la integración de múltiples contribuciones para la resolución de problemas y la mejora de procesos. Por otro lado, Sorlózano (2023) destaca que la creatividad se refleja en la habilidad para generar soluciones novedosas y efectivas mediante el diálogo y la cooperación entre los integrantes del equipo. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo de nuevas estrategias y métodos, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del equipo, creando un ambiente dinámico y adaptable que puede responder de manera

efectiva a los desafíos cambiantes.

Como tercera dimensión tenemos al liderazgo *laissez – faire*, el cual es un estilo de liderazgo en el cual el líder otorga a sus subordinados un alto grado de autonomía y libertad para tomar decisiones y llevar a cabo sus tareas. En este enfoque, el líder tiende a intervenir mínimamente y permite que los miembros del equipo tomen la iniciativa y sean responsables de sus acciones. Este estilo de liderazgo se basa en la confianza en las habilidades y capacidades de los subordinados, fomentando así la creatividad, la innovación y el desarrollo de liderazgo entre los miembros del equipo (Fischer, 2021).

Por otro lado, el autor Sorlózano (2023) señala que en el liderazgo *laissez-faire*, el líder se distingue por delegar responsabilidades, empoderar a sus colaboradores y evitar una supervisión excesiva. Este estilo de liderazgo permite que los miembros del equipo realicen sus tareas con mínima intervención, interviniendo solo cuando es necesario. Se basa en la confianza de que los empleados con experiencia son más productivos cuando reciben menos supervisión, debido a su mayor autonomía. Entre las ventajas de este enfoque se encuentran el impulso a la creatividad y la motivación del equipo, mientras que las desventajas incluyen la posibilidad de una falta de control y una menor productividad.

En relación con los indicadores de la tercera dimensión, el primer indicador es la delegación de responsabilidades. Según Fischer (2021), en este enfoque, el líder confía plenamente en la capacidad de los empleados para gestionar sus propias responsabilidades y resolver problemas de manera independiente. Este estilo, conocido como *Laissez-Faire*, se distingue por una mínima dirección y control, permitiendo que los individuos actúen según sus propias habilidades y juicios. Esto puede fomentar la creatividad y la autoeficacia, ya que los empleados tienen la libertad de experimentar y tomar decisiones que impulsen su desarrollo y rendimiento. Sin embargo, Sorlózano (2023) advierte que este estilo también conlleva el riesgo de falta de coordinación y dirección si el equipo no está compuesto por individuos auto-motivados y competentes. La ausencia de supervisión puede llevar a una reducción en la cohesión del grupo y en la alineación con los objetivos organizacionales, especialmente en contextos donde se requiere una alta interdependencia y sincronización entre los miembros del equipo.

Como segundo indicador, tenemos a la supervisión y control. Según Fischer (2021), en un estilo de gestión *Laissez-Faire*, se basa en la premisa de que los empleados poseen el conocimiento y la capacidad necesarios para tomar decisiones autónomas y gestionar sus propias tareas sin una supervisión constante. Este enfoque minimiza la intervención directa de los supervisores, permitiendo a los empleados una considerable libertad para organizar su

trabajo y resolver problemas de forma independiente. Sorlózano (2023) también enfatiza que, aunque esta libertad puede estimular la innovación y fomentar la autonomía, es crucial que se mantenga un equilibrio adecuado para evitar la falta de dirección y cohesión. La gestión efectiva de expectativas y objetivos es esencial para garantizar que la autonomía no se traduzca en desorganización o en una falta de alineación con los objetivos organizacionales. Este estilo de gestión puede ser particularmente beneficioso en entornos que valoran la creatividad y la autoeficacia, pero requiere una cuidadosa planificación para maximizar sus beneficios y minimizar posibles desventajas.

Como tercer indicador, abordamos la intervención del líder, un aspecto que se manifiesta de manera significativa en el liderazgo Laissez-Faire. Según Fischer (2021), este tipo de liderazgo se caracteriza por una notable ausencia de control directo y supervisión sobre las actividades del equipo. El líder Laissez-Faire adopta una postura de delegación completa, permitiendo que los miembros del equipo asuman plena responsabilidad sobre sus tareas y decisiones. En esta línea, Sorlózano (2023) señala que esta forma de liderazgo se basa en la creencia de que los individuos son suficientemente competentes y autónomos para gestionar sus responsabilidades sin intervención constante.

Como cuarto indicador, la comunicación en el estilo de liderazgo Laissez-Faire se distingue por su naturaleza menos directa y formal. Según Fischer (2021), en este enfoque, el líder se desempeña más como un facilitador que como un director activo, actuando como un recurso disponible en lugar de tomar decisiones directas. Esta característica de la comunicación se manifiesta en una estructura descentralizada que permite a los miembros del equipo asumir la iniciativa y buscar soluciones de forma autónoma. Por otro lado, Sorlózano (2023) enfatiza que esta autonomía en la comunicación puede promover la independencia y la creatividad dentro del grupo. Sin embargo, advierte que, sin un equilibrio adecuado, esta falta de dirección y coordinación puede llevar a problemas en la consecución de los objetivos grupales. La clave para un liderazgo eficaz en el estilo Laissez-Faire radica en proporcionar el apoyo necesario para guiar a los miembros del equipo mientras se fomente su autonomía, evitando así posibles déficits en la orientación y la cohesión del grupo.

Como quinto indicador, abordamos el desempeño del equipo, el cual se distingue por una gestión que concede un elevado grado de autonomía a sus miembros. Según Fischer (2021), este enfoque permite a los integrantes del equipo tomar decisiones y gestionar sus tareas con mínima intervención o supervisión por parte del líder. Fischer destaca que este estilo de liderazgo, conocido como Laissez-Faire, se fundamenta en la confianza en la capacidad y la iniciativa de los miembros, fomentando un entorno en el que la autoorganización y la

autorregulación son cruciales. Por su parte, Sorlózano (2023) amplía esta visión al señalar que, aunque este enfoque puede estimular la creatividad y la independencia, también conlleva el riesgo de una falta de dirección clara. Sorlózano enfatiza que la ausencia de supervisión constante puede llevar a desafíos en la cohesión y el rendimiento del equipo, especialmente si no se establece un equilibrio adecuado entre autonomía y apoyo.

Enfoques teóricos del clima laboral. En lo que respecta a las teorías que sustentan el clima laboral, se pueden mencionar las siguientes: McGregor (1960) en su teoría X e Y sugirió que el clima laboral está profundamente influenciado por las percepciones y actitudes que los líderes tienen hacia sus empleados. En la Teoría X, McGregor plantea que los líderes tienden a ver a los trabajadores como inherentemente perezosos, desmotivados y reacios al trabajo, por lo que necesitan ser estrictamente supervisados y controlados para lograr la productividad. Esta visión tiende a generar un ambiente laboral negativo, donde los empleados se sienten desmotivados y desvalorizados. Por el contrario, en la Teoría Y, McGregor propone una visión más positiva de los trabajadores, asumiendo que estos son intrínsecamente motivados, capaces de auto-regulación y que buscan la auto-realización en su trabajo. Los líderes que adoptan esta perspectiva fomentan un clima laboral más positivo, caracterizado por la confianza, la colaboración y el empoderamiento de los empleados, lo cual puede llevar a una mayor satisfacción laboral y productividad.

Por otra parte, Vroom (1964), en su teoría de la expectativa, sostiene que el clima laboral está estrechamente vinculado a las expectativas de los empleados en relación con su desempeño y las recompensas que obtendrán como resultado de sus esfuerzos. Según esta teoría, los empleados forman expectativas sobre cómo su desempeño influirá en las recompensas que recibirán y en las oportunidades de desarrollo que se les ofrecerán. Un clima laboral positivo se establece cuando los empleados perciben que sus esfuerzos y desempeño se traducen en resultados positivos y recompensas justas. Esto implica que los empleados creen que el trabajo duro y la dedicación conducen a recompensas que son valiosas para ellos, lo que aumenta la motivación y satisfacción en el lugar de trabajo. La teoría de la expectativa sugiere que un entorno laboral favorable se construye cuando las expectativas de los empleados respecto a su desempeño y las recompensas asociadas se alinean positivamente con la realidad organizacional.

Sobre los enfoques conceptuales del clima laboral, considerando el estado del arte para la segunda variable el clima laboral comenzamos por establecer su definición: El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en un entorno de trabajo. Incluye aspectos como la comunicación entre colegas y superiores, la percepción de justicia y

equidad en las relaciones laborales, el nivel de satisfacción con el trabajo y el entorno físico de la oficina. Un clima laboral positivo se caracteriza por un alto nivel de motivación, colaboración efectiva entre los miembros del equipo, reconocimiento del desempeño individual y colectivo, y un sentido de pertenencia a la organización (Olaz y Ortiz, 2022).

Por otro lado, Giraudier (2018) indica que el clima laboral es el conjunto de condiciones, normas y valores compartidos que influyen en el comportamiento y la actitud de los empleados dentro de una empresa. Esto abarca desde la cultura organizacional hasta la gestión del talento humano, pasando por la calidad de liderazgo, la gestión de conflictos, las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal. Un clima laboral saludable promueve el bienestar de los trabajadores, fomenta la innovación y contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

El clima laboral es crucial porque influye directamente en el bienestar, la motivación y el rendimiento de los empleados. Un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la comunicación, el trabajo en equipo y la oportunidad de desarrollo. Estos factores no solo impactan la satisfacción laboral de los trabajadores, sino que también inciden en la retención de talento, la productividad y la calidad del trabajo. Por otro lado, un clima laboral negativo, marcado por el conflicto, la falta de comunicación, la desconfianza o la falta de oportunidades, puede llevar a problemas como el ausentismo, la rotación de personal, el estrés laboral y una disminución en la eficiencia y la creatividad (Bordas, 2016).

Por otro parte, Vergara (2015) indica que un buen clima laboral fomenta una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sienten valorados y reconocidos, lo que puede traducirse en una mayor lealtad hacia la empresa. Además, un ambiente de trabajo positivo facilita la adaptación a cambios y desafíos, ya que los equipos están más cohesionados y dispuestos a colaborar. La satisfacción y el compromiso derivados de un clima laboral favorable no solo mejoran la moral del equipo, sino que también pueden impulsar la innovación y la capacidad de resolución de problemas, creando un círculo virtuoso que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. Las empresas que invierten en mejorar el clima laboral experimentan un aumento significativo en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad.

En lo referente a las características del clima laboral, Bayón (2019) señala que las características del clima laboral pueden variar según el entorno y las circunstancias específicas de cada lugar de trabajo, pero comúnmente abarcan varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la comunicación efectiva se manifiesta en una interacción abierta y eficiente entre los miembros del equipo y entre los distintos niveles jerárquicos. En segundo lugar, las relaciones

interpersonales positivas fomentan el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo entre colegas y superiores. Además, un ambiente físico adecuado, que incluye un espacio de trabajo cómodo, limpio y bien equipado, contribuye significativamente al bienestar y la productividad de los empleados.

Por otro lado, Giraudier (2018) menciona otras características importantes del clima laboral, como la cultura organizacional, que se define por valores compartidos, una misión clara y prácticas justas y éticas, elementos esenciales para una cultura organizacional positiva. Asimismo, las oportunidades de desarrollo en un entorno laboral favorable abarcan el aprendizaje continuo, el crecimiento profesional y el reconocimiento del desempeño. Finalmente, la participación y el empoderamiento permiten a los empleados involucrarse activamente en la toma de decisiones y les confieren autonomía en sus responsabilidades.

En cuanto a las dimensiones de la variable clima laboral, tomaremos en cuenta el enfoque de Olaz y Ortiz (2022), quienes identifican tres dimensiones clave: **la identidad institucional, las relaciones humanas y el trabajo colaborativo**. Como primera dimensión tenemos a la identidad institucional; la cual se refiere a la imagen, los valores, la cultura y la percepción que los empleados tienen de una organización. Esta identidad abarca aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como su historia, reputación y posicionamiento en el mercado. La Identidad Institucional también incluye cómo la organización se comunica tanto interna como externamente, cómo se relaciona con sus empleados y cómo se proyecta hacia el exterior. La Identidad Institucional influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, ya que una identidad fuerte y coherente puede generar un sentido de pertenencia, confianza y orgullo entre los empleados, contribuyendo así a un ambiente laboral positivo y productivo (Olaz y Ortiz, 2022).

Por otro lado, Bordas (2016) indica que la identidad institucional no solo abarca los aspectos tangibles de una organización, sino también los intangibles, como la narrativa institucional y los símbolos que refuerzan los valores compartidos. Según Bordas, estos elementos intangibles son cruciales para construir una identidad sólida que trascienda las simples declaraciones de misión y visión, ya que permiten a los empleados identificarse profundamente con la organización y alinearse con sus objetivos estratégicos. Esto, a su vez, fortalece la cohesión interna y facilita la adaptación al cambio, aspectos clave en un entorno empresarial dinámico.

Con respecto a los indicadores de la primera dimensión, Olaz y Ortiz (2022) señalan que los valores institucionales son principios y normas fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una institución, reflejando su misión, visión y

objetivos. Estos valores son esenciales no solo para la identidad institucional, sino también para la cohesión interna, ya que fortalecen la cultura organizacional y la diferencian de otras entidades. Por su parte, Bordas (2016) subraya la importancia de la identidad institucional al afirmar que se refiere a la percepción y la imagen que la institución proyecta tanto internamente como externamente, consolidando su presencia en el entorno social y fortaleciendo su legitimidad frente a sus grupos de interés.

Como segundo indicador, se destaca la cultura organizacional, la cual, según Olaz y Ortiz (2022), se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que definen la esencia y personalidad de una institución. Esta cultura proporciona una identidad única. Como señala Bordas (2016) influye profundamente en la manera en que los miembros de la organización interactúan, toman decisiones y se proyectan tanto interna como externamente. Además, la cultura organizacional no solo establece un marco de referencia común para los empleados, sino que también moldea la reputación y la percepción externa de la institución, lo que puede impactar en su capacidad para atraer talento y recursos.

Como tercer indicador, la identidad visual y comunicativa desempeña un papel fundamental en cómo una institución proyecta y comunica su imagen y valores. Según Olaz y Ortiz (2022), esta identidad se construye a través de elementos gráficos y mensajes coherentes que no solo reflejan la cultura organizacional, sino que también influyen directamente en el clima laboral al fomentar un sentido de pertenencia y cohesión entre el personal. Bordas (2016) añade que el uso estratégico de logotipos, colores, tipografías, y estilos de comunicación refuerza una cultura organizacional positiva, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y motivador para todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, estos elementos visuales no solo deben ser consistentes, sino también alineados con los valores y objetivos institucionales, para consolidar una imagen fuerte y unificada que inspire confianza y compromiso en toda la organización.

Como cuarto indicador, la participación y representación adquieren un papel fundamental. Según Olaz y Ortiz (2022), estos aspectos se refieren a la inclusión activa y significativa de los docentes y personal educativo en la toma de decisiones, así como en la expresión de sus opiniones y preocupaciones. Este enfoque no solo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, sino que también, tal como señala Bordas (2016), contribuye de manera decisiva a la mejora de las condiciones laborales y al bienestar general del equipo educativo, lo que es esencial para el éxito de cualquier institución educativa. Además, la participación activa promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre los miembros del equipo, lo que refuerza el compromiso hacia los objetivos comunes.

Como quinto indicador, Olaz y Ortiz (2022) destacan el compromiso con la calidad, el cual se refiere a la dedicación y esfuerzo constante de todos los miembros de una institución educativa para alcanzar y mantener altos estándares de desempeño. Este compromiso no solo se centra en la mejora continua, sino también en la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y en el logro de los objetivos educativos. Según Bordas (2016), dicho compromiso es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde todas las actividades y procesos estén orientados hacia la creación de un entorno motivador que promueva el desarrollo profesional y personal de los docentes, así como el bienestar integral de la comunidad educativa.

Como segunda dimensión, según Olaz y Ortiz (2022), se encuentran las relaciones humanas, las cuales hacen referencia a la interacción y comunicación entre las personas dentro de un entorno laboral. Estas relaciones comprenden aspectos esenciales como la colaboración, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el apoyo mutuo, la empatía y el respeto. De acuerdo con Bordas (2016), un clima laboral saludable promueve relaciones humanas positivas al fomentar la confianza, la transparencia, la participación activa y el reconocimiento del valor de cada individuo dentro de la organización. Esto, a su vez, se traduce en una mayor satisfacción laboral, un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, una menor rotación de personal y una mayor capacidad para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos colectivos. Las relaciones humanas bien gestionadas, tal como lo mencionan ambos autores, son fundamentales para el bienestar emocional y el rendimiento efectivo de los empleados, contribuyendo de manera significativa al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

En cuanto a los indicadores de la segunda dimensión, el primer indicador es la comunicación efectiva, la cual, según Olaz y Ortiz (2022), se refiere a la capacidad de transmitir y recibir mensajes de manera clara, concisa y comprensible, lo que facilita la colaboración, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones positivas entre los empleados. Este tipo de comunicación no solo implica el intercambio de información precisa y relevante, sino también, como señala Bordas (2016), la habilidad de escuchar activamente, mostrar empatía y respeto, y adaptar el estilo de comunicación según las necesidades y características de los interlocutores. Una comunicación efectiva, tal como argumentan ambos autores, promueve un ambiente de trabajo armonioso, incrementa la moral del equipo y mejora la productividad, ya que asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos y valores compartidos, y se sientan valorados y comprendidos en sus roles respectivos.

Como segundo indicador se encuentra la resolución de conflictos, según Olaz y Ortiz (2022), consiste en identificar, analizar y abordar de manera efectiva los desacuerdos o disputas

que surgen entre individuos o grupos dentro de un entorno laboral. Este proceso tiene como objetivo restaurar la armonía y mejorar las relaciones interpersonales mediante la resolución constructiva y equitativa de los problemas, lo que a su vez minimiza el impacto negativo sobre el clima organizacional. Bordas (2016) subraya que la resolución efectiva de conflictos no solo implica la aplicación de técnicas de comunicación, negociación y mediación para encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas, sino que también promueve un ambiente laboral positivo y productivo. De esta manera, se contribuye a la cohesión del equipo, la satisfacción laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Como tercer indicador, se destaca la cooperación y el trabajo en equipo, aspectos fundamentales en cualquier entorno laboral. Según Olaz y Ortiz (2022), la cooperación se refiere a la capacidad de los individuos para colaborar de manera efectiva y armoniosa con sus colegas, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo. Estos autores subrayan que la cooperación implica un esfuerzo conjunto donde cada miembro aporta sus habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos comunes. Por otro lado, Bordas (2016) enfatiza que el trabajo en equipo se basa en la coordinación y la interdependencia entre los miembros, permitiendo lograr metas que serían difíciles de alcanzar individualmente. Este enfoque colaborativo no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también, como señala Bordas, fortalece las relaciones interpersonales, incrementa la satisfacción laboral y reduce el conflicto, creando un clima laboral en el que los empleados se sienten valorados y motivados.

Como cuarto indicador, se destacan la empatía y el respeto en el entorno laboral. Según Olaz y Ortiz (2022), la empatía se define como la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de los demás, lo cual es fundamental para crear una atmósfera de apoyo y comprensión en el lugar de trabajo. Este entendimiento mutuo facilita la cooperación y reduce las tensiones, promoviendo una dinámica más colaborativa y efectiva. Por otro lado, Bordas (2016) enfatiza que el respeto se manifiesta en la valoración de las diferencias individuales y en la consideración de las opiniones y derechos de los compañeros. Este respeto es crucial para fomentar una comunicación abierta y una convivencia armoniosa, lo cual contribuye a una mayor cohesión del equipo. Ambas cualidades, la empatía y el respeto, no solo ayudan a construir relaciones laborales positivas, sino que también son clave para reducir los conflictos, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y fortalecer el clima organizacional.

Como quinto indicador, se destaca la confianza, según Olaz y Ortiz (2022) la definen como la creencia y la seguridad que los individuos tienen en la honestidad, competencia y benevolencia de sus colegas y superiores. Además, destacan que un entorno de trabajo donde

la confianza es predominante ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales, creando un espacio en el que los empleados se sienten valorados y motivados. En esencia, la confianza en el clima laboral es fundamental para construir un equipo cohesionado y un entorno en el que el bienestar y el desempeño de los empleados se maximicen.

Por otra parte, Bordas (2016) indica que esta confianza se construye mediante una comunicación abierta y transparente, el cumplimiento de promesas y compromisos, y el comportamiento coherente y ético de todos los miembros del equipo. La confianza no solo es esencial para la creación de un ambiente laboral positivo, sino que también juega un papel crucial en la promoción de la colaboración entre los miembros del equipo. Según Bordas (2016), una alta confianza reduce el estrés, mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, y contribuye significativamente a un aumento en la productividad y la efectividad organizacional.

Como tercera dimensión, se menciona al trabajo colaborativo. Según Olaz y Ortiz (2022) se define como la interacción y cooperación entre los miembros de un equipo o una organización para alcanzar objetivos comunes. Este enfoque promueve un entorno de confianza, comunicación abierta, respeto mutuo y apoyo entre los colaboradores. El trabajo colaborativo fomenta una participación activa de todos los integrantes, facilita el intercambio de ideas y conocimientos, y estimula la creatividad y la innovación. Además, Bordas (2016) destaca que esta forma de trabajo fortalece las relaciones interpersonales, contribuye a la construcción de un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, y enriquece la diversidad de perspectivas y habilidades. Este enfoque no solo favorece el aprendizaje continuo y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno laboral, sino que también contribuye al desarrollo de un clima organizacional positivo y productivo.

Con respecto a los indicadores de la tercera dimensión, el primer indicador es la contribución individual. Según Olaz y Ortiz (2022), la contribución individual se refiere al impacto que cada miembro de un equipo tiene en el funcionamiento general y el ambiente de trabajo del grupo. Este impacto abarca aspectos como la participación activa, la calidad del trabajo, la capacidad de comunicación y cooperación, así como el compromiso personal hacia los objetivos comunes. Bordas (2016) destaca que una contribución individual efectiva no solo fortalece la cohesión del equipo y mejora la moral, sino que también aumenta la productividad y fomenta un entorno laboral positivo y armonioso. El equilibrio entre las aportaciones individuales y el esfuerzo colaborativo es crucial para el éxito y el bienestar general del equipo, ya que cada miembro desempeña un papel clave en el mantenimiento de un clima laboral constructivo y motivador.

Como segundo indicador, se destacan la coordinación y organización, aspectos que se refieren a la capacidad para gestionar y alinear de manera efectiva las tareas, roles y recursos entre los miembros de un equipo. Según Olaz y Ortiz (2022), la coordinación efectiva no solo facilita la comunicación y la asignación de responsabilidades, sino que también asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos comunes y comprendan sus aportaciones individuales. Por otro lado, Bordas (2016) enfatiza que una buena organización y coordinación contribuyen a un entorno de trabajo colaborativo y armonioso al establecer procesos claros para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, Bordas (2016) sostiene que estas prácticas fomentan un ambiente productivo y saludable, donde los empleados se sienten motivados y comprometidos con los objetivos del equipo. Así, una buena gestión de la coordinación y la organización no solo mejora el desempeño del equipo, sino que también contribuye al bienestar general de sus integrantes.

Como tercer indicador, encontramos la resolución de conflictos. Olaz y Ortiz (2022) definen este proceso como la capacidad de identificar, abordar y solucionar las disputas o desacuerdos que surgen entre miembros de un equipo o entre equipos dentro de una organización. La resolución de conflictos es esencial para mantener la cohesión y el buen funcionamiento del grupo. Este proceso implica la implementación de estrategias y técnicas para mediar y negociar, con el objetivo de alcanzar un consenso que permita mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Complementando esta visión, Bordas (2016) destaca que la resolución efectiva de conflictos no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, fomenta una comunicación abierta y constructiva, y contribuye al desarrollo de una cultura organizacional positiva. Esta cultura, a su vez, mejora el desempeño y la satisfacción general en el lugar de trabajo.

Como cuarto indicador, se encuentra el logro de metas, que se define como la capacidad de un equipo para alcanzar objetivos comunes mediante la cooperación y el entendimiento mutuo entre sus miembros. Según Olaz y Ortiz (2022), este proceso se facilita en un entorno de trabajo positivo, caracterizado por una comunicación abierta, confianza y respeto, lo que permite que cada miembro del equipo aporte sus habilidades y conocimientos de manera efectiva. Bordas (2016) destaca que un clima laboral favorable no solo mejora la moral y la satisfacción del personal, sino que también optimiza el rendimiento grupal al alinear los esfuerzos individuales con las metas organizacionales. Además, Bordas subraya que un entorno de trabajo colaborativo fomenta una cultura de cooperación que potencia la eficiencia y la innovación, resultando en una mayor efectividad en la consecución de objetivos compartido

Como quinto indicador, tenemos al aprendizaje compartido. Según Olaz y Ortiz (2022)

se refiere a un proceso mediante el cual los miembros de un equipo o grupo intercambian conocimientos, habilidades y experiencias con el objetivo de alcanzar metas comunes. Este enfoque fomenta un ambiente de trabajo en el que la colaboración y el intercambio de ideas son esenciales, creando así un clima laboral positivo y enriquecedor.

Por otra parte, Bordas (2016) también destaca que el aprendizaje compartido no solo facilita la resolución conjunta de problemas y la mejora continua del desempeño, sino que además fortalece las relaciones interpersonales y la cohesión dentro del equipo. En lugar de operar de manera aislada, los individuos participan activamente en el aprendizaje mutuo, apoyándose y motivándose unos a otros. Este tipo de interacción no solo optimiza la competencia y la eficacia del grupo, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, donde la cooperación se convierte en una herramienta clave para el éxito colectivo.

En lo referente a la relación entre liderazgo directivo y clima laboral, el liderazgo directivo y el clima laboral en el ámbito educativo están intrínsecamente relacionados, ya que la forma en que los directores y líderes escolares gestionan sus instituciones influye directamente en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los docentes y el personal administrativo (Dolores et al., 2015). Por otro lado, Majluf (2019) indicó que un liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta, y proporcionar el apoyo y los recursos necesarios para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera óptima.

Por otra parte, Botía (2023) indicó que los líderes educativos que adoptan un enfoque participativo, inclusivo y empático tienden a crear un clima laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados, escuchados y comprometidos con los objetivos de la institución. Por otro lado, Manes (2014) indicó que el liderazgo directivo no solo mejora la moral y la motivación del personal, sino que también contribuye a la retención de docentes y a la creación de un entorno educativo más eficaz y cohesionado. Además, Uribe (2014) indicó que la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral no se limita únicamente a la interacción directa entre líderes y empleados, sino que también abarca la implementación de políticas y prácticas que promuevan el bienestar y el desarrollo profesional continuo del personal.

Por otro lado, Marchesi (2016) indicó que la formación y el desarrollo profesional son componentes esenciales que los líderes deben priorizar para mantener un equipo docente capacitado y actualizado. Al invertir en oportunidades de crecimiento profesional, los líderes demuestran un compromiso con el progreso individual y colectivo, lo que fortalece la lealtad y

el sentido de pertenencia entre los empleados. Asimismo, Olaz y Ortiz (2022) indicaron que un clima laboral positivo y bien gestionado puede resultar en una mayor innovación y creatividad dentro de la institución, ya que los empleados se sienten más libres y seguros para proponer nuevas ideas y enfoques pedagógicos. Por otra parte, Gairín (2024) indicó que el liderazgo directivo que enfatiza el desarrollo humano y profesional contribuye significativamente a la excelencia educativa y al éxito general de la institución.

II. METODOLOGIA

2.1. Enfoque y tipo

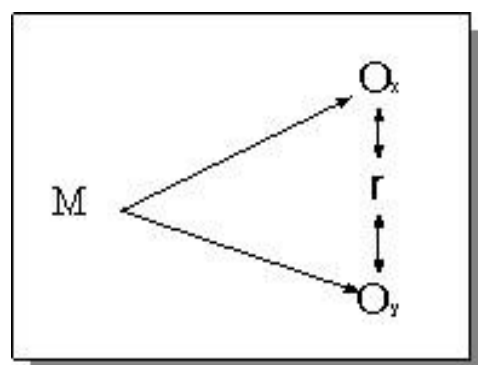
En este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, que tuvo como objetivo investigar las frecuencias, patrones, valores medios y relaciones estadísticas para entender las conexiones de causa y efecto. También se aplicó el análisis estadístico para validar hipótesis y supuestos, lo que permitió presentar todos los hallazgos mediante datos numéricos o gráficos (Hernández y Mendoza, 2018). En este escenario, se recolectaron datos de los profesores de la red 11 de abril de la UGEL San Miguel-Cajamarca 2024 con el fin de evaluar y cuantificar el uso de la variable liderazgo directivo y clima laboral.

La investigación que se llevó a cabo era de carácter básico. Según Hernández et al. (2014) este tipo de investigación tuvo como objetivo principal generar nuevo conocimiento y desarrollar teorías. Según Ñaupas et al. (2019) la investigación básica busca expandir el conocimiento existente y crear conocimientos nuevos. El estudio se centró en recolectar datos vinculados a las variables de interés, empleando las teorías de diversos autores para fundamentar teóricamente la investigación.

2.2. Diseño de investigación

La investigación se clasificó como no experimental y descriptiva-correlacional, ya que su objetivo principal fue proporcionar una descripción de cómo se relacionan los fenómenos estudiados. Es relevante señalar que el investigador no ejerce control absoluto sobre las variables que están siendo analizadas (Ñaupas et al., 2019) La investigación no experimental se distingue por no implicar la manipulación intencional de variables. Es decir, se refiere a estudios en los que no se efectúan modificaciones deliberadas en las variables independientes para evaluar su impacto en otras variables (Niño, 2021).

El esquema que se considerará será el siguiente:



Donde:

M: Docentes

Ox: Liderazgo directivo

Oy: Clima laboral

r: Relación o correlación entre ambas variables

2.3. Población, muestra y muestreo

Rebollo y Ábalos (2022) describen la población en este contexto como el grupo total de individuos que se desea estudiar, compuesto por las unidades que comparten rasgos similares y que son el centro de atención para la recolección de datos en este estudio.

En este caso, la población se compone por los 80 docentes que vienen laborando durante el presente en la red 11 de abril, Ugel San Miguel-Cajamarca 2024. A continuación, su distribución.

Tabla 1

Distribución de la población de la red 11 de abril-San Miguel-Cajamarca

Niveles	N°	%
Inicial	16	20%
Primaria	24	30%
Secundaria	40	50%
Total	80	100%

Nota. Registro de nombramiento y contrato docente de la Ugel-San Miguel-Cajamarca 2024.

Hernández y Mendoza (2018) señalaron que una muestra consiste en seleccionar un grupo específico de personas o individuos de la población con el fin de realizar un estudio o investigación.

En este estudio se va a trabajar con los 64 docentes del nivel primaria y secundaria dada la connotación de las variables, en este grupo el 70% son de género masculino y el 30% femenino, el promedio de edad de los docentes es de 40 años, el tiempo de promedio de servicio es de 17 años, el 60% son nombrados y el 40% contratados, en cuanto a los grados, el 0% cuenta con grado de doctorado, el 12,5% con maestría, los restantes solo cuentan con título profesional docente.

Tabla 2*Distribución de la muestra*

Niveles	Nº	%
Primaria	24	37.5%
Secundaria	40	62.5%
Total	64	100%

Nota. Registro de nombramiento y contrato docente de la Ugel-San Miguel-Cajamarca 2024.

Reyes (2022) el tipo de muestreo que se empleó fue el no probabilístico por conveniencia. El muestreo no probabilístico implica que el investigador elige las muestras de forma intencional, basándose en su propio juicio en lugar de usar un método de selección aleatoria.

2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

En este estudio, se seleccionó la encuesta como método adecuado para recolectar datos sobre las variables de liderazgo directivo y clima laboral. La encuesta se considera como un método para recopilar información mediante la formulación de preguntas a los participantes, con el objetivo de obtener medidas sistemáticas relacionadas con conceptos que han sido previamente investigados y fundamentados (López & Fachelli, 2018).

En este estudio, se utilizó un cuestionario como herramienta de investigación, permitiendo la evaluación de dos elementos clave: Liderazgo directivo y clima laboral. Según Hernández y Mendoza (2018) los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas, que pueden ser tanto abiertas como cerradas, destinadas a evaluar una o varias variables, siendo uno de los métodos más frecuentemente empleados para obtener datos. El primer instrumento, **Cuestionario de Liderazgo Directivo**, fue elaborado con base en 21 ítems y se compone de tres dimensiones. La primera dimensión, **Liderazgo autocrático**, incluye 7 ítems; la segunda, **Liderazgo democrático**, también está compuesta por 7 ítems; y la tercera, **Liderazgo Laissez-faire**, completa los 7 ítems restantes. Este instrumento fue validado por 3 expertos, obteniendo una relevancia de 0,821, lo cual indica que es altamente confiable para su aplicación.

El segundo instrumento, **Cuestionario del Clima Laboral**, también fue elaborado con base en 21 ítems y se compone de tres dimensiones. La primera, **Identidad institucional**, incluye 7 ítems; la segunda, **Relaciones humanas**, está compuesta por 7 ítems; y la tercera, **Trabajo colaborativo**, completa los 7 ítems restantes. Este instrumento fue validado por 3

expertos, obteniendo una relevancia de 0,821, lo que también indica que es altamente confiable para su aplicación.

La validación de estos instrumentos se llevó a cabo mediante la evaluación realizada por expertos. En este enfoque, se analiza teóricamente cada parte del instrumento en relación con la concepción del evento, con el fin de verificar si existe correspondencia, o al menos un nivel aceptable de acuerdo, entre el investigador y los expertos sobre la importancia de cada componente respecto a las características del evento. Por lo tanto, no se requiere realizar una prueba preliminar en una muestra de prueba.

Las variables 1 y 2 utilizó un cuestionario como herramienta, el cual fue evaluado por tres expertos para asegurar su relevancia, estructura adecuada y coherencia entre las dimensiones y las variables asociadas. A continuación, se detalla la nómina de los expertos encargados de validar ambos instrumentos:

Tabla 3

Validación del instrumento por expertos

Nº	Nombre de los expertos	Concordancia de puntaje
Experto 1	Mgr. Harold Raúl Olivos García	20
Experto 2	Mgr. Karen Jacqueline Flores Pardo	20
Experto 3	Mgr. Andrea Peña Adrianzen	20

Nota: Elaboración propia

La confiabilidad se refiere a la constancia de los resultados al usar repetidamente el instrumento con las mismas unidades de estudio bajo condiciones idénticas. La confiabilidad del instrumento se evalúa utilizando valores que oscilan entre uno y cero, y su fórmula cuantifica la consistencia y exactitud del mismo. Ambos instrumentos; fueron validados por 3 expertos, obteniendo una relevancia de 0,821, lo que también indica que es altamente confiable para su aplicación. emplearon el coeficiente alfa de Cronbach para medir esta característica.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

El procedimiento de recopilación de datos se desarrolló de la siguiente manera: en primer lugar, se obtuvo la aprobación de la dirección de la institución educativa. Se coordinó una fecha y hora específicas para realizar la evaluación, teniendo en cuenta las actividades programadas en el aula para evitar interrupciones. Posteriormente, los datos obtenidos se

analizaron utilizando el software estadístico SPSS Versión 22.0, y se empleó la prueba estadística de Rho de Spearman para realizar el análisis de los resultados correspondientes. Como resultado la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes es directa, alta y significativa con un (Rho de 0,814) y un p de (0,022) concluyendo que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el clima laboral en la Institución educativa.

2.6. Aspectos éticos en investigación

El principio de libertad: El investigador tiene total libertad para seleccionar los temas de su estudio, dado que este derecho está establecido y no existen restricciones específicas en cuanto a los temas que pueden ser investigados en los campos económico, social y público.

Principio de honestidad: La clave de este enfoque está en la transparencia y franqueza del autor, ya que los datos son accesibles al público y pueden ser empleados por varios analistas e investigadores.

El principio de autonomía: Asegurar de que cada estudiante pueda elegir libremente si desea participar en la investigación, una vez que haya comprendido completamente el propósito y el alcance del estudio.

Los principios de benevolencia y no malicia: Los investigadores deben asegurarse de aprovechar al máximo los beneficios posibles y reducir al mínimo los riesgos asociados con su trabajo. Esto implica proporcionar a los profesores la oportunidad de mejorar la calidad educativa, facilitando un mejor desempeño durante su formación universitaria y promoviendo así su avance académico.

Principio de justicia: El derecho a un trato justo significa que todos los involucrados deben recibir un trato imparcial y equitativo durante todas las etapas de su participación. Esto abarca desde la imparcialidad y la ausencia de discriminación al seleccionar a los participantes inicialmente, hasta asegurar una distribución justa de riesgos y beneficios durante todo el proceso.

Principio de protección a las personas: Se analizó la viabilidad de crear un formulario de consentimiento informado ajustado a las necesidades de cada grupo de participantes en la investigación. Si no es posible implementar este formulario específico, se han propuesto y respaldado otras opciones procedimentales”.

Principio de integridad científica: Se proporcionó a los participantes una explicación completa sobre cómo se manejará su identidad, dándoles la posibilidad de mantenerla de forma confidencial o anónima. Además, se les explicó los procedimientos que se utilizaron para gestionar y proteger la información, incluyendo detalles como el tiempo de almacenamiento, quiénes pueden acceder a ella y el protocolo para eliminarla cuando sea necesario.

III. RESULTADOS

Tabla 4

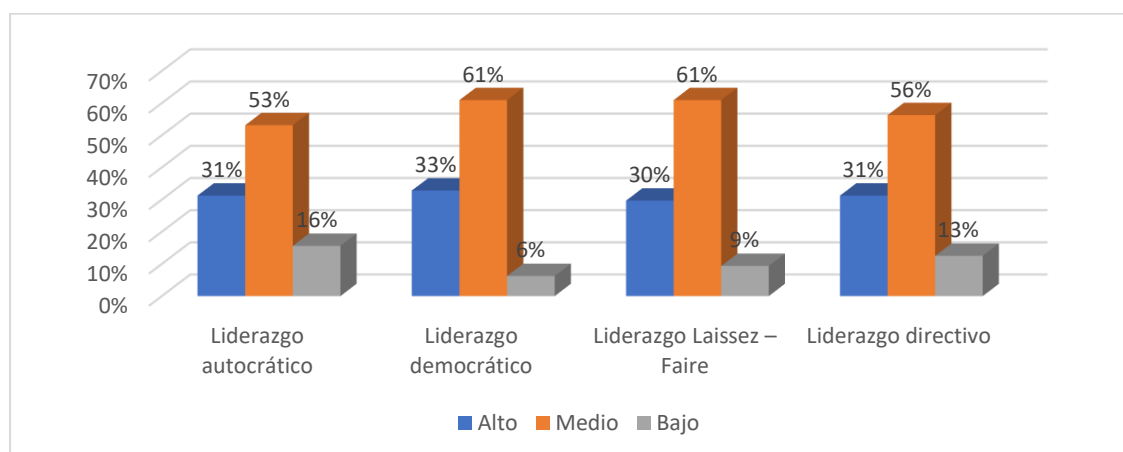
Liderazgo directivo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024

Nivel	Liderazgo autocrático		Liderazgo democrático		Liderazgo Laissez – Faire		Liderazgo directivo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Alto	20	31%	21	33%	19	30%	20	31%
Medio	34	53%	39	61%	39	61%	36	56%
Bajo	10	16%	4	6%	6	9%	8	13%
Total	64	100%	64	100%	64	100%	64	100%

Nota. Datos extraídos de la aplicación del instrumento.

Figura 1

Liderazgo directivo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024

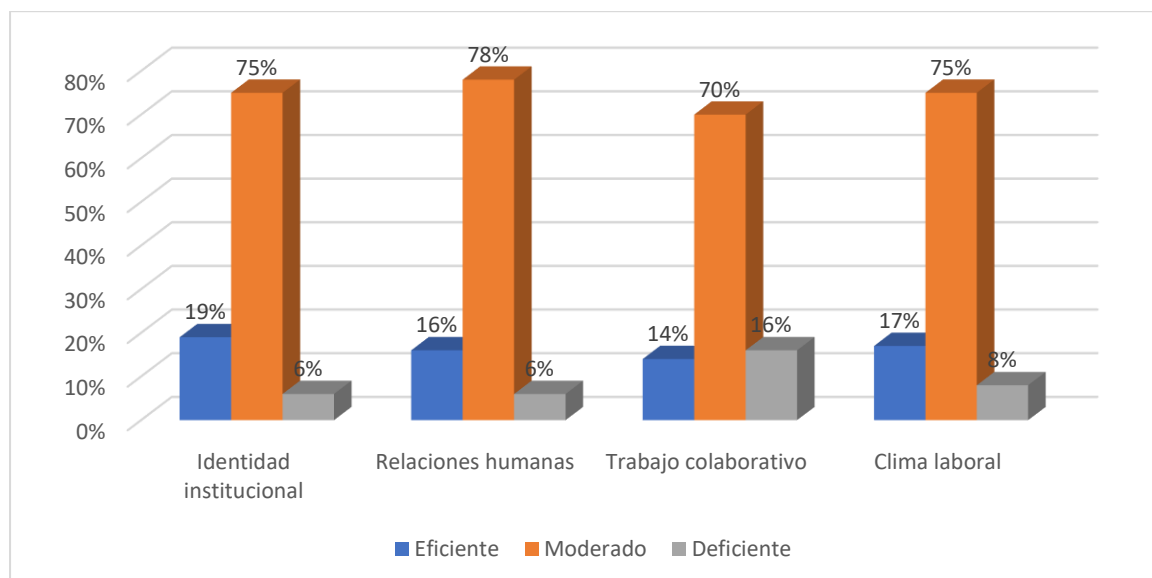


Nota. Datos extraídos de la tabla 4.

En la tabla 4 y figura 1 se tiene que, el nivel de liderazgo directivo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024 es medio en un 56%, alto en un 31% y bajo en un 13%. En las dimensiones liderazgo autocrático, democrático y Laissez predomina el nivel medio con un 53%, 61% y 61% respectivamente.

Tabla 5*Clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024*

Nivel	Identidad institucional		Relaciones humanas		Trabajo colaborativo		Clima laboral	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Eficiente	12	19%	10	16%	9	14%	11	17%
Moderado	48	75%	50	78%	45	70%	48	75%
Deficiente	4	6%	4	6%	10	16%	5	8%
Total	64	100%	64	100%	64	100%	64	100%

*Nota. Datos extraídos de la aplicación del instrumento.***Figura 2***Clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024**Nota. Datos extraídos de la tabla 5.*

En la tabla 5 y figura 2 se tiene que, el nivel de clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel – Cajamarca 2024 es moderado en un 75%, eficiente en un 17% y deficiente en un 8%. En las dimensiones identidad, relaciones humanas y trabajo colaborativo predomina el nivel moderado con un 75%, 78% y 70% respectivamente.

Tabla 6*Prueba de normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	,262	64	,002	,291	64	,001
Clima laboral	,214	64	,002	,275	64	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 6 se evidencia que, por la prueba de normalidad de KS, las significancias obtenidas para los datos de ambas variables, liderazgo directivo (0,002) y clima laboral (0,002) son menores al 5%, lo que da como resultado que los datos no son paramétricos, por ende, se utilizó la prueba de correlación de Spearman para analizar las relaciones.

Prueba de hipótesis general

Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes.

Hipótesis general: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes.

Tabla 7

Relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024

			Correlaciones	
			Liderazgo directivo	Clima laboral
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,814*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	64	64

* . Correlación significativamente en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 7 se aprecia que, la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes es directa, alta y significativa con un Rho de 0,814 y un p de 0,022 lo que da como resultado que, si hay un mejor desarrollo del liderazgo directivo, mejor será el desarrollo del clima laboral en la IE.

Prueba de hipótesis específica 1

Objetivo específico 1: Identificar la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional.

Hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional.

Tabla 8

Relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024

		Correlaciones		
			Liderazgo directivo	Identidad institucional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 64	,795* ,021 64

*. *Correlación significativamente en el nivel 0,05 (bilateral).*

La tabla 8 se aprecia que, la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes es directa, alta y significativa con un Rho de 0,795 y un p de 0,021 lo que da como resultado que, si hay un mejor desarrollo del liderazgo directivo, mejor será el desarrollo de la identidad institucional en la IE.

Prueba de hipótesis específica 2

Objetivo específico 2: Identificar la relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas.

Hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas.

Tabla 9*Relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas*

			Correlaciones	
			Liderazgo directivo	Relaciones humanas
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,782*
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	64	64

*. *Correlación significativamente en el nivel 0,05 (bilateral).*

La tabla 9 se aprecia que, la relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes es directa, alta y significativa con un R de 0,782 y un p de 0,025 lo que da como resultado que, si hay un mejor desarrollo del liderazgo directivo, mejor será el desarrollo de las relaciones humanas en la IE.

Prueba de hipótesis específica 3

Objetivo específico 3: Identificar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo.

Hipótesis específica 3: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo.

Tabla 10*Relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo*

			Correlaciones	
			Liderazgo directivo	Trabajo colaborativo
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,745*
		Sig. (bilateral)	.	,019
		N	64	64

*. *Correlación significativamente en el nivel 0,05 (bilateral).*

La tabla 10 se aprecia que, la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes es directa, alta y significativa con un Rho de 0,745 y un p de 0,019 lo que da como resultado que, si hay un mejor desarrollo del liderazgo directivo, mejor será el desarrollo del trabajo colaborativo en la institución educativa.

IV. DISCUSIÓN

En la gestión de las organizaciones educativas modernas, acorde con los efectos de las economías globalizadas y concomitante con la Teoría General de la Administración (TGA), es de urgente necesidad en las instituciones educativas la práctica de un liderazgo directivo democrático que dirija todas las actividades institucionales, priorizando el liderazgo pedagógico, a fin de generar un adecuado clima laboral, para optimizar los aprendizajes de calidad; estas características deben alcanzar también a las instituciones educativas públicas conformantes de la Red 11 de abril, comprensión de la UGEL San Miguel, Cajamarca. Por esta razón, se formuló el objetivo general en los términos siguientes: Determinar la relación entre liderazgo directivo y clima laboral en docentes de la Red 11 de abril Ugel San Miguel Cajamarca y, es a partir de los resultados obtenidos se identificó una relación directa, alta y significativa con un Rho de 0,814 y un p de 0,022 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el clima laboral en la Institución educativa, entonces, la relación entre liderazgo directivo y el clima laboral en docentes es un tema clave en la gestión educativa, ya que el estilo de liderazgo que ejerce un director o líder escolar influye directamente en la percepción del ambiente de trabajo, la motivación y el desempeño de los docentes.

Los resultados encontrados son similares a los de Castañeda (2023) quien encontró que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en la institución educativa. Además, hay similitud con los resultados de Landeo (2022) quien encontró una relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral, destacando que la dimensión del liderazgo democrático es la que tiene una mayor relación, con una correlación moderada significativa ($p < 0,01$). De la misma manera, hay similitud con los resultados de Rojas (2022) quien encontró que un coeficiente de correlación del estadístico Rho de Spearman de 0,754. En consecuencia, el liderazgo directivo está estrechamente relacionado e interactúa con el clima laboral, de manera proporcional, ya sea de forma positiva o negativa. Por un lado, un liderazgo positivo, basado en la comunicación, apoyo y participación, fomenta un ambiente laboral armonioso y productivo. Por el contrario, un liderazgo rígido y autoritario puede deteriorar la motivación y el bienestar de los docentes, afectando la calidad educativa (Olaz y Ortiz, 2022).

En relación al liderazgo, un liderazgo positivo (transformacional, participativo o democrático) fomenta un ambiente de trabajo armónico, donde los docentes se sienten valorados, motivados y comprometidos con la institución, pero, por otro lado, un liderazgo

autoritario o negligente puede generar un clima laboral tenso, desmotivación y conflictos entre los docentes, afectando su desempeño y bienestar. Esto refuerza lo dicho por Hersey y Blanchard (1969) en su teoría de liderazgo situacional, quienes postulan que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En lugar de ello, sostienen que el liderazgo eficaz depende tanto de la situación como del nivel de desarrollo y competencia de los seguidores. Según esta teoría, los líderes deben ser capaces de adaptarse y modificar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y circunstancias específicas del entorno.

En relación al clima laboral, un clima laboral positivo mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento docente, impactando en la calidad educativa, por otro lado, un clima laboral negativo puede llevar a la desmotivación, el ausentismo y la rotación del personal, afectando el aprendizaje de los estudiantes. Esto refuerza lo dicho por McGregor (1960) quien en su teoría X e Y afirma que el clima laboral está profundamente influenciado por las percepciones y actitudes que los líderes tienen hacia sus empleados, plantea que los líderes tienden a ver a los trabajadores como inherentemente perezosos, desmotivados y reacios al trabajo, por lo que necesitan ser estrictamente supervisados y controlados para lograr la productividad.

En relación al objetivo específico 1 se obtuvo que, la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes es directa y significativa con un R de 0,795 y un p de 0,021 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será la identidad institucional en la institución educativa. Entonces, se evidencia que, la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes es crucial en el ámbito educativo, ya que el liderazgo que ejerce un director influye directamente en la percepción, compromiso y sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución.

Los resultados encontrados son similares a los de Soriano (2020) quien encontró una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,817, lo cual refleja una correlación positiva muy fuerte, cercana a la unidad y con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral). Se concluyó que el liderazgo directivo y el clima laboral en la Unidad Educativa están significativamente relacionados y se encuentran en un nivel muy adecuado. Además, hay similitud con los resultados de Portilla (2021) quien encontró una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Lives, lo que implica que un fortalecimiento del liderazgo directivo conlleva a una mejora del clima organizacional. Un liderazgo que promueve la participación, la comunicación clara de valores y la generación de un sentido de comunidad fortalece el compromiso de los docentes con la institución. En cambio, un liderazgo autoritario o

desorganizado puede debilitar la identidad institucional y afectar la cohesión del equipo educativo (Olaz y Ortiz, 2022). Además, esto sustenta lo que dice Stogdill (1974), en su teoría de los rasgos, que los líderes nacen con ciertas cualidades innatas que los hacen efectivos. Su teoría se enfoca en identificar las características y rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes, tales como la inteligencia, la autoconfianza, la determinación y la integridad. Por ello es que, el liderazgo directivo es un factor determinante en la construcción de la identidad institucional de los docentes. Un liderazgo inspirador, participativo y orientado al desarrollo profesional fortalece el sentido de pertenencia, mientras que un liderazgo deficiente puede generar apatía y desidentificación con la institución. Para fomentar una identidad institucional sólida, es clave que los directivos comuniquen una visión clara, promuevan la participación docente y refuercen el reconocimiento y la motivación en el equipo educativo.

En relación al objetivo específico 2 se obtuvo que, la relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes es directa y significativa con un R de 0,782 y un p de 0,025 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejores serán las relaciones humanas en la institución educativa. Por ende, el liderazgo directivo tiene un impacto significativo en la calidad de las relaciones humanas entre los docentes dentro de una institución educativa. El estilo de liderazgo influye en el ambiente de trabajo, en la comunicación y en la colaboración entre los miembros del equipo docente.

Los resultados encontrados son similares a los de Gavino (2022) quien encontró que existe una correlación positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Asimismo, hay similitud con los resultados de Chávez (2023) quien encontró un valor de 0.409, indicando una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Se confirmó que hay una correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, demostrando así la hipótesis alternativa planteada en la investigación. Entonces, un liderazgo basado en la comunicación, la empatía y la colaboración fomenta un ambiente de trabajo positivo, mientras que un liderazgo deficiente puede generar conflictos y un clima laboral tenso. Fortalecer las relaciones humanas en una institución educativa no solo mejora el bienestar de los docentes, sino que también impacta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes (Bordas, 2016). Esto es fundamentado por lo que sostiene Burns (1979) quien, en su teoría del liderazgo transformacional, afirma que los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios y, al hacerlo, desarrollan sus propias capacidades de liderazgo. Estos líderes se enfocan en la visión, la inspiración y el cambio organizacional, promoviendo un ambiente donde los individuos se sienten empoderados para superar sus limitaciones y contribuir significativamente al éxito del

grupo.

En relación al objetivo específico 3 se obtuvo que, la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes es directa y significativa con un R de 0,745 y un p de 0,019 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el trabajo colaborativo en la institución educativa, por lo tanto el liderazgo directivo influye directamente en la cultura de trabajo colaborativo entre los docentes, ya que el estilo de liderazgo puede potenciar o dificultar la cooperación, el intercambio de conocimientos y la construcción de un equipo docente unido y eficiente.

Los resultados encontrados son similares a los de Vilcacundo (2021) quien encontró que, el liderazgo contribuye a mejorar el clima organizacional, optimizando el sistema de las empresas y promoviendo su crecimiento mediante estrategias adecuadas que aumentan significativamente la eficiencia y eficacia. De la misma manera, hay similitud con los resultados de García (2022) quien encontró mediante la prueba estadística de Pearson una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, con un coeficiente de, 662, lo cual permite concluir que hay una relación directa y altamente significativa entre ambas variables. Por ende, un liderazgo basado en la comunicación, la confianza y la generación de espacios para la colaboración permite fortalecer el sentido de equipo y mejorar la calidad educativa. En cambio, un liderazgo que no fomente estos aspectos puede generar un ambiente individualista y de poca cooperación (Bordas, 2016). Esto se sustenta en lo afirmado por Burns (1979) quien, en su teoría del liderazgo transformacional, sostiene que cuando hay un buen liderazgo directivo, se fomenta un sentido de propósito compartido y una cultura de mejora continua, lo que resulta en un impacto positivo y duradero en la organización. Estos líderes también prestan atención a las necesidades y aspiraciones individuales de sus seguidores, desarrollando relaciones de confianza y respeto mutuo.

Como aspectos positivos encontrados durante el desarrollo de esta indagación, se menciona la solvencia y experiencia metodológica de nuestro asesor, del mismo modo, la apertura demostrada por el órgano directivo y docentes de la red educativa para aplicar el instrumento de captación de información.

Como dificultades encontradas durante el proceso investigativo, se mencionan la dificultad bibliográfica especializada en nuestro medio geográfico, asimismo, las dificultades de conectividad del servicio de internet para la búsqueda de información pertinente, las dificultades de comunicación con la sede de posgrado de la universidad.

V. CONCLUSIONES

1. La relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 es directa y significativa con un Rho de 0,814 y un p de 0,022 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el clima laboral en la IE.
2. La relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 es directa y significativa con un Rho de 0,795 y un p de 0,021 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será la identidad institucional en la IE.
3. La relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 es directa y significativa con un Rho de 0,782 y un p de 0,025 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejores serán las relaciones humanas en la IE.
4. La relación entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024 es directa y significativa con un Rho de 0,745 y un p de 0,019 lo que da como resultado que, si hay un mejor liderazgo directivo, mejor será el trabajo colaborativo en la IE.

VI. RECOMENDACIONES

1. Al director se le recomienda crear espacios regulares para la retroalimentación entre los docentes y la dirección. Practicar la empatía con el equipo docente, mostrando comprensión por sus desafíos. El liderazgo debe ser cercano y accesible, eliminando barreras jerárquicas innecesarias. Reconocer los logros tanto individuales como colectivos de los docentes. Fomentar el desarrollo profesional y personal de los docentes, ofreciéndoles oportunidades de capacitación y recursos para mejorar sus habilidades.
2. Al órgano directivo institucional, promover la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre los docentes para generar un ambiente de aprendizaje constante. Establecer espacios y tiempos para que los docentes compartan experiencias, enfoques pedagógicos y estrategias de enseñanza. El trabajo en equipo mejora el clima laboral y optimiza el rendimiento. Promover la creación de comités o grupos de trabajo con objetivos comunes que fomenten la cooperación entre los distintos departamentos o áreas. Definir objetivos concretos y medibles para la comunidad educativa, alineados con la misión y visión del colegio, para que todos los miembros del equipo estén enfocados y comprometidos con el proyecto institucional. Asegurar que las metas sean realistas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el bienestar de los docentes
3. A los señores especialistas de la UGEL, en todas las instituciones educativas de su jurisdicción promover prácticas de autocuidado en equipo, como pausas activas o momentos de relajación durante la jornada escolar. Ser parte activa de las decisiones que afectan el ámbito laboral, como la organización de los horarios, la selección de proyectos o el establecimiento de prioridades. Esto genera un sentido de pertenencia y autonomía. Proponer mejoras tanto en la gestión educativa como en el ambiente laboral, haciendo sentir que su voz tiene valor y repercusión en el entorno institucional.
4. A los docentes se les recomienda fomentar una actitud de cooperación y solidaridad entre compañeros de trabajo, especialmente en momentos de presión o dificultades. Establecer relaciones positivas y de apoyo, con el fin de crear un ambiente de confianza y de trabajo en equipo. Compartir ideas y preocupaciones de manera constructiva, no solo con la dirección, sino también entre colegas, para crear una cultura de intercambio de soluciones y mejoras. Evitar los rumores o la pasividad; una comunicación abierta y clara ayuda a prevenir malentendidos y promueve un ambiente más armonioso. Adaptarse de manera flexible a las nuevas iniciativas o cambios que proponga la dirección, mostrando

disposición a la innovación y la mejora continua. Proponer soluciones creativas para los problemas que surjan, sin resistirse a los ajustes que se necesiten.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrashoff, K. (2019). Liderazgo: Poderosas Habilidades De Liderazgo Para Influir Y Mejorar La Comunicación. Estados Unidos: Kvalnes Abrashoff. https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_Poderosas_Habilidades_De_Lider/FeWTDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., & Avendaño Cruz, C. E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(28), 698–711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Ballvé, A. M., Fontana, A. (2021). El propósito de la empresa: Hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común. Argentina: LID Editorial. https://www.google.com.pe/books/edition/El_prop%C3%B3sito_de_la_empresa/fCBVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Barrientos, D., Alania, R., Barba, L. (2021). Executive leadership and institutional climate: X-ray of private educational institutions in southern Peru. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/50>
- Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. Londres: Free Press. https://www.google.com.pe/books/edition/Bass_Stogdill_s_Handbook_of_Leadership/KxLizZ3aYmUC?hl=es-419&gbpv=1
- Bayón, J. (2019). Cultural empresarial. Editorial Elearning, S.L. https://www.google.com.pe/books/edition/Cultural_empresarial/hXbIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. España: UNED. https://www.google.com.pe/books/edition/GESTI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_DEL_CLIMA_LABORAL/2YaxCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Botía, A. B. (2023). Liderazgo distribuido en educación: Perspectivas, desafíos y discusiones. México: Editorial Universidad de Guadalajara. https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_distribuido_en_educaci%C3%B3n/nIPIEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Burns, J. M. (1979). Leadership. Harper & Row. <https://www.google.com.pe/books/edition/Leadership/ptUJAQAAMAAJ?hl=es-419&gbpv=1&bsq=Leadership.+Harper+%26+Row.&dq=Leadership.+Harper+%26+Row.&printsec=frontcover>

- Canton, D. W. (2023). Liderazgo directivo y gestión escolar. Experiencias y practicas desde un enfoque internacional: Directive leadership and school management. Experiences and practices from an international approach. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(6), 1572-1583.
<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1549>
- Castañeda Arce, G. (2023). Liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa, en San Martín de Porres Lima 2023 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123933/Casta%c3%blada_AG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chavez Adrianzen, L. (2023). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de San Ignacio, Cajamarca [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/132332>
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6050>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., Gutiérrez Lagunes, J., del Carmen González Parra, R., Lobos Valdez, A. (2015). Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones. Alemania: GRIN Verlag.
https://www.google.com.pe/books/edition/Las_habilidades_directivas_y_estilos_de/BG90CgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Escobar Vilá, A., Sánchez, D., Escandón, J. C., & Rios, B. (2023). Toma de decisiones en la educación: el llamado a la acción de la evidencia. *Análisis Político*, 36(107), 35-52.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47052023000200035
- Espinosa-Cevallos, P. A. (2023). Problemas de falta de recursos en la educación preescolar: Cómo afecta la calidad de la enseñanza. *Dominio de las Ciencias*, 9(2), 2281-2291.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3404>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841>
- Fischer, A. (2021). El Arte De Ser El Mejor jefe.
https://www.google.com.pe/books/edition/El_Arte_De_Ser_El_Mejor_Jefe/C0IvEAA

[AQBAJ?hl=es-](#)

[419&gbpv=1&dq=liderazgo+democratico,+autoritario+y+laissez+faire&pg=PT10&printsec=frontcover](#)

Gairín Sallán, J. (2024). Dirección y liderazgo de los centros educativos: Naturaleza, desarrollo y práctica profesional. España: Narcea Ediciones. https://www.google.com.pe/books/edition/Direcci%C3%B3n_y_liderazgo_de_los_centros_ed/JOsGEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

García Castillo, V. C. (2022). Liderazgo directivo y clima organizacional en colaboradores-colegio Gran Guzmango Cápac-jornada escolar completa-provincia de Contumazá-Cajamarca, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Latinoamericanos. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4758290>

Gavino Díaz, T. I. (2022). Liderazgo directivo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro-Ecuador, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107697/Gavino_DTI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Giraudier, M. (2018). Cómo Gestionar el Clima Laboral. https://www.google.com.pe/books/edition/C%C3%B3mo_Gestionar_el_Clima_Laboral/rWJiDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación, 4, 310-386. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mcgraw-hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall. <https://acortar.link/6Z50xD>

Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). Motivation to Work. Reino Unido: Taylor & Francis. https://www.google.com.pe/books/edition/Motivation_to_Work/xpsuDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

- Landeo Jauregui, D. K. (2022). Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de San Miguel, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83763/Landeo_JDK-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- López, R., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Majluf, N. (2019). Liderazgo efectivo. Chile: Ediciones El Mercurio. https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_efectivo/djvADwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Manes, J. M. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas. Argentina: Granica. https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_para_instituciones/d2PCJ51_LwYC?hl=es-419&gbpv=1
- Marchesi, Á. (2016). Liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza. México: Ediciones SM. https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_educativo_en_la_calidad_de_la/QMqIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. https://www.google.com.pe/books/edition/The_Human_Side_of_Enterprise_Annotate_d_E/GoZLleuNOG0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=The+Human+Side+of+Enterprise&printsec=frontcover
- Niño Rojas, V. M. (2021). Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe. 2a Edición. Colombia: Ediciones de la U. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/WCwaEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., Romero Delgado, H. E. (2019). Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Colombia: Ediciones de la U. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_cuanti/KzSjDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la++investigaci%C3%B3n+%C3%B1a+upas&printsec=frontcover
- Olaz Capitán, Á. J., y Ortiz García, P. (2022). Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones. España: ESIC Editorial.

https://www.google.com.pe/books/edition/C%C3%B3mo_lograr_un_buen_clima_laboral_Diagn/MadhEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Pariona, G. (2024) Liderazgo directivo y clima laboral en instituciones educativas públicas de la Ugel 01, Lima 2024. [Tesis para optar el grado licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148588/Pariona_GGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Portilla Linares, F. J. (2021). Liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Lives de Unión Agua Blanca, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69792>

Portilla, S., Fabrizzio, R., Romani, U., & Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228-241. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571775631013/html/>

Rebollo, P. A., y Ábalos, E. M. (2022). Metodología de la Investigación/Recopilación. Argentina: Editorial Autores de Argentina. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Recopi/vbWHEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo. *TecnoHumanismo*, 1(10), 27-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179025>

Reyes, E. (2022). Metodología de la Investigación Científica. Page Publishing, Incorporated. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifi/SmdxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Rojas Barcena, J. M. D. S. (2022). Liderazgo directivo y clima laboral en docentes de una institución educativa primaria del distrito de San Sebastián, Cusco, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94756/Rojas_BJMDS-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Rosales-Eguía, M. A., Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F. R. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325-e325. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510563>

Ruiz, L. (2024) Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. [Tesis para optar el grado de licenciatura,

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/156366?show=full>

- Sánchez, D. P., & Carrillo, M. M. (2022). La comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución Theo Constante. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1), 136-152.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292494>
- Sánchez, J., y Rodríguez, A. (2019). Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa.
https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_en_la_gesti%C3%B3n_de_la_organiza/ZW_KDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. Cienciamatria, 6(1), 59-83.
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>
- Soriano Villalva, M. L. (2020). Liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51518>
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Reino Unido: Free Press.
https://www.google.com.pe/books/edition/Handbook_of_Leadership/FphqAAAAMA_AJ?hl=es-419&gbpv=1&bsq=Handbook+of+Leadership:+A+Survey+of+Theory+and+Research&dq=Handbook+of+Leadership:+A+Survey+of+Theory+and+Research&printsec=frontcover
- Uribe Prado, J. F. (2014). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. México: Editorial El Manual Moderno.
https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_y_ambiente_organizacional/UuYhCQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Urquizo, R. (2024) Liderazgo directivo y clima laboral en una institución educativa de Lima, 2024. [Tesis para optar el grado de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/156366?show=full>
- Vega, E., Cueva, R., Piña, E., Montero, M., Solano, M. (2023). Estrategias para abordar los efectos de la falta de recursos en la educación.
<https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/1521>

- Vergara Venegas, S. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Ediciones UC.
https://www.google.com.pe/books/edition/Construir_inteligencia_colectiva_en_la_o/2dyNCgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Vilcacundo Pérez, O. S. (2021). El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio UTC.
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8062/1/MUTC-001074.pdf>
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation.
https://books.google.com.pe/books/about/Work_and_Motivation.html?hl=es&id=s7tCRwAACAAJ&redir_esc=y

ANEXOS

Anexo 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO



ESCUELA DE POSGRADO

Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Estimados participantes

Somos estudiantes de post grado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y nos encontramos realizando una investigación que tiene como finalidad: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024; razón por la cual pido de su ayuda para llenar el presente cuestionario. Asimismo, los datos recopilados serán utilizados para fines académicos.

Agradeciéndole de ante mano su gentil apoyo

Instrucciones: Lea atentamente cada enunciado y marque con un aspa (X) la alternativa que considere conveniente.

Donde: Nunca: 1, A veces: 2, Casi Siempre: 3 y Siempre: 4

Consentimiento informado:

¿Desea participar y otorgar su consentimiento para hacer uso de los datos en la investigación?

Por favor marque con un (X) su respuesta: SI () NO ()

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino ().

Edad: 20 a 34 () 35 a 49 () 50 a más ()

Nivel de estudios: Instituto () Licenciado () Magister () Doctor ().

Condición laboral: Contratado () Nombrado ().

Tiempo de servicios, en años: 1-10 () 11-20 () 21 a más ()

N°	LIDERAZGO DIRECTIVO				
	Indicadores/Ítem	1	2	3	4
DIMENSIÓN: Liderazgo autocrático					
1	El director consulta con los maestros antes de tomar decisiones.				
2	El director considera las sugerencias que recibe de sus maestros.				
3	El director mantiene una supervisión constante sobre los maestros para asegurar que cumplan con sus responsabilidades.				
4	El director monitorea continuamente las actividades de los docentes que trabajan en la institución educativa.				
5	El director demanda que sus órdenes sean cumplidas exactamente como fueron dadas.				
6	El director exige que se realicen las tareas sin ofrecer ningún tipo de asistencia o guía.				
7	El director lleva a cabo la delegación de funciones a través de instrucciones.				
DIMENSIÓN: Liderazgo democrático					
8	El director toma en cuenta y valora las opiniones de todos al momento de tomar decisiones.				
9	El director fomenta que los maestros contribuyan en la creación de los documentos administrativos en la Institución educativa.				
10	El director comunica regularmente a los maestros sobre los eventos que ocurren en la Institución educativa.				
11	El director promueve la colaboración entre los maestros para que puedan compartir sus ideas al momento de tomar decisiones.				
12	En la Institución educativa, se observa una atmósfera donde el director y los maestros colaboran de manera democrática y participativa al trabajar en conjunto.				
13	Dentro del colegio, usted está recibiendo un trato amable.				
14	El director participa activamente en el trabajo conjunto y contribuye con sugerencias cuando se necesita su guía.				
DIMENSIÓN: Liderazgo Laissez – Faire					
15	El director crea ocasiones para que los maestros puedan participar y compartir sus ideas.				

16	El director, al enfrentarse a varias situaciones, fomenta la exploración de soluciones que se discuten y adoptan junto con los maestros.				
17	El director proporciona instrucciones a cada maestro sobre sus responsabilidades específicas.				
18	El director está seguro de que es fundamental que los maestros cumplan con sus responsabilidades.				
19	El director tiene la responsabilidad de supervisar las labores de los docentes.				
20	Si los docentes enfrentan problemas con su rendimiento, el director los guía, aconseja y apoya en los procesos para mejorar.				
21	El director fomenta la armonía interpersonal cuando surgen problemas o discrepancias.				

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL



ESCUELA DE POSGRADO

Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Estimados participantes

Somos estudiantes de post grado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y nos encontramos realizando una investigación que tiene como finalidad: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024; razón por la cual pido de su ayuda para llenar el presente cuestionario. Asimismo, los datos recopilados serán utilizados para fines académicos.

Agradeciéndole de ante mano su gentil apoyo

Instrucciones: Lea atentamente cada enunciado y marque con un aspa (X) la alternativa que considere conveniente.

Donde: Nunca: 1, Casi nunca: 2, A veces: 3, Casi Siempre: 4 y Siempre: 5

Consentimiento informado:

¿Desea participar y otorgar su consentimiento para hacer uso de los datos en la investigación?

Por favor marque con un (X) su respuesta: SI () NO ()

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino ().

Edad: 20 a 34 () 35 a 49 () 50 a más ()

Nivel de estudios: Instituto () Licenciado () Magister () Doctor ().

Condición laboral: Contratado () Nombrado ().

Tiempo de servicios, en años: 1-10 () 11-20 () 21 a más ()

N°	Variable: Clima laboral				
	Indicadores/Ítem	1	2	3	4
DIMENSIÓN: Identidad Institucional					

1	Se involucra en las diversas actividades extracurriculares planificadas a nivel institucional.					
2	Se siente comprometido con el trabajo técnico pedagógico realizado en la Institución educativa.					
3	Disfruta la labor docente que ejecuta en beneficio de la Institución educativa.					
4	Participa en las actividades educativas y pedagógicas que la Institución promueve.					
5	Promueve el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia la institución educativa mientras realizan su práctica como maestros.					
6	Se dedica de forma activa a fortalecer la imagen institucional de la institución educativa.					
7	Asiste a las reuniones de trabajo para contribuir en la definición de la identidad de la Institución educativa.					
DIMENSIÓN: Relaciones Humanas						
8	El director fomenta y orienta el establecimiento de relaciones humanas positivas para el crecimiento de la Institución educativa.					
9	Los docentes mantienen una relación fundamentada en el respeto mutuo.					
10	La confianza mutua entre los maestros facilita la colaboración entre equipos y el alineamiento en cuanto a metas comunes.					
11	Las relaciones entre los docentes en la Unidad Educativa fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.					
12	Se observa la colaboración que fomenta un ambiente donde se intercambian y comparten experiencias entre compañeros.					
13	El director y el maestro mantienen una comunicación fluida, clara y precisa, lo cual crea condiciones adecuadas para que ambos realicen su trabajo de manera efectiva.					
14	Las interacciones y las relaciones entre maestros y otros miembros de la Institución Educativa han disminuido.					
DIMENSIÓN: Trabajo colaborativo						

15	Durante la formación de las comisiones de trabajo del Plan, se une a ellas de manera voluntaria y con un compromiso firme.					
16	Confía en sus colegas al realizar tareas que requieren colaboración y responsabilidad compartida.					
17	Cuando cometen errores en actividades de equipo, admiten sus fallos y toman en cuenta las observaciones recibidas.					
18	Los docentes llevan a cabo de manera responsable las tareas asignadas en las comisiones de trabajo.					
19	La aplicación de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para resolver problemas demuestra su competencia.					
20	Se siente contento al completar las tareas asignadas dentro del equipo.					
21	Comparte con sus compañeros la información que le ayuda a mejorar sus habilidades.					

Anexo 2:**Ficha técnica**

Nombre original del instrumento:	Cuestionario sobre el liderazgo directivo
Autor y año:	Marcelo Coba Muñoz (2024) Violeta Yaneth Peche Rojas (2024)
Objetivo del instrumento:	Medir el nivel de liderazgo directivo
Usuarios:	Docentes
Forma de Administración o Modo de aplicación:	Individual
Validez:	Dra. Janett Elizabeth Palomino Villaseca Mgtr. Rosa Amalia Vílchez Alama Mgtr. María Manuela Sosa Hernández
Confiabilidad: (Presentar los resultados estadísticos)	Se decidió utilizar el Alfa de Cronbach debido a que fue un instrumento tipo Likert. Según el alfa de Cronbach debido el instrumento obtuvo una relevancia de 0,821

Ficha Técnica

Nombre original del instrumento:	Cuestionario sobre el clima laboral
Autor y año:	Marcelo Coba Muñoz (2024) Violeta Yaneth Peche Rojas (2024)
Objetivo del instrumento:	Medir el nivel del clima laboral
Usuarios:	Docentes
Forma de Administración o Modo de aplicación:	Individual
Validez:	Dra. Janett Elizabeth Palomino Villaseca Mgtr. Rosa Amalia Vílchez Alama Mgtr. María Manuela Sosa Hernández
Confiabilidad: (Presentar los resultados estadísticos)	Se decidió utilizar el Alfa de Cronbach debido a que fue un instrumento tipo Likert. Según el Alfa de Cronbach debido el instrumento obtuvo una relevancia de 0,821

Anexo 3: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICION
Liderazgo directivo	Fischer (2021) indica que el liderazgo directivo es crucial para el desarrollo y la efectividad de las instituciones educativas, destacando que los líderes deben poseer habilidades clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito educativo.	La variable liderazgo directivo se medirá a través de las siguientes dimensiones: Liderazgo autocrático, democrático y laissez – faire.	Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral. 	- 1 al 7	Likert
			Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de Decisiones Compartida. - Participación de los miembros del equipo. - Comunicación abierta y transparente. - Clima de Trabajo y Colaboración - Innovación y Creatividad 	- 8 al 14	
			Liderazgo Laissez – Faire	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Responsabilidades. - Supervisión y control. - Intervención del líder. - Comunicación. - Desempeño del Equipo. 	- 15 al 21	

Clima laboral	Olaz y Ortiz (2022) indicaron que el clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en un entorno de trabajo.	La variable se medirá a través de las siguientes dimensiones: Identidad Institucional, relaciones humanas y trabajo colaborativo.	Identidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Institucionales. - Cultura Organizacional. - Identidad visual y comunicativa. - Participación y representación. - Compromiso con la Calidad 	- 1 al 7
			Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. - Resolución de conflictos. - Cooperación y trabajo en equipo. - Empatía y respeto. - Confianza. 	- 8 al 14
			Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución individual. - Coordinación y organización. - Resolución de conflictos. - Logro de metas. - Aprendizaje compartido. 	- 15 al 21



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Trujillo, 12 de noviembre de 2024.

CARTA DE PRESENTACIÓN N° 1670-2024/UCT-EPG-D

Sr. Larry Antonio Pérez Quiroz.
COORDINADOR DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL – CAJAMARCA

De mi mayor consideración;

Es grato dirigirme a usted en nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI" para presentarle a Violeta Yaneth Peche Rojas, identificado con DNI N° 44514381, y Marcelo Coba Muñoz, identificado con DNI N° 43974746, estudiantes del Programa de Maestría en Educación con Mención en Gestión y Acreditación Educativa de nuestra institución. Actualmente, los estudiantes se encuentran desarrollando un proyecto de investigación titulado: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL-CAJAMARCA 2024.

Le presento a Violeta Yaneth Peche Rojas y Marcelo Coba Muñoz para que puedan llevar a cabo la aplicación de su instrumento de investigación en la entidad que usted dirige.

Quedo a la espera de su pronta respuesta y aprovecho para agradecerle su atención al presente.

Atentamente,



Jorge Luis Erenis Ezebio
Dr. Jorge Luis Erenis Ezebio
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI"

C/c
Interesados, archivo EPG

Anexo 5: Carta de autorización emitida por la entidad que faculta el recojo de datos

AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN

Yo, Larry Antonio Pérez Quiroz, identificado con DNI 27965600, en mi calidad de Coordinador de la Red Educativa Rural “Once de Abril”, ubicada en la ciudad de San Miguel de Cajamarca.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al /la/s Sr(a/es) Violeta Yaneth Peche Rojas, identificada con DNI N° 44514381 y Marcelo Coba Muñoz, identificado con DNI N° 43974746 del Programa de Maestría en Educación con Mención en Gestión y Acreditación Educativa, para que puedan aplicar sus instrumentos de recojo de datos en nuestra Red Educativa, con la finalidad de que pueda desarrollar su () Informe estadístico, () Trabajo de Investigación, (x) Tesis para optar el grado académico de Maestro/ Doctor.

(x) Publique los resultados de la investigación en el repositorio institucional de la UCT.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una “X” la opción seleccionada.

(x) Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
(x) Mencionar el nombre de la empresa.



Prof. Larry Antonio Pérez Quiroz.
DNI N° 27965600

Anexo 6: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nosotros, Violeta Yaneth Peche Rojas, con DNI N° 44514381 y Marcelo Caba Muñoz, con DNI N° 43974746; tenemos el agrado de dirigirnos a usted para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. La investigación está relacionada con Liderazgo Directivo y Clima Laboral en los Docentes de la Red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos, FIRME este documento de consentimiento.

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que, en calidad de participante voluntario, puedo dejar de participar de esta actividad en algún momento que considere propicio hacerlo. También entiendo que no se otorgará, ni recibirá algún pago o beneficio económico por la participación.

FIRMA:



Fecha: __26__ / __12__ / 2024

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nosotros, Violeta Yaneth Peche Rojas, con DNI N° 44514381 y Marcelo Coba Muñoz, con DNI N° 43974746; tenemos el agrado de dirigirnos a usted para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. La investigación está relacionada con Liderazgo Directivo y Clima Laboral en los Docentes de la Red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos, FIRME este documento de consentimiento.

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que, en calidad de participante voluntario, puedo dejar de participar de esta actividad en algún momento que considere propicio hacerlo. También entiendo que no se otorgará, ni recibirá algún pago o beneficio económico por la participación.



FIRMA:

Fecha: __26__ / __12__ / 2024

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nosotros, Violeta Yaneth Peche Rojas, con DNI N^o 44514381 y Marcelo Coba Muñoz, con DNI N^o 43974746; tenemos el agrado de dirigirnos a usted para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. La investigación está relacionada con Liderazgo Directivo y Clima Laboral en los Docentes de la Red 11 de abril, Ugel San Miguel Cajamarca 2024.

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos, FIRME este documento de consentimiento.

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que, en calidad de participante nento que considere algún pago o beneficio económico por la participación.

FIRMA:



Fecha: 26 / 12 / 2024

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nosotros, Violeta Yaneth Peche Rojas, con DNI N^o 44514381 y Marcelo Coba Muñoz, con DNI N^o 43974746; tenemos el agrado de dirigirnos a usted para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. La investigación está relacionada con Liderazgo Directivo y Clima Laboral en los Docentes de la Red 11 de abril Ugel San Miguel Cajamarca 2024.

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos, FIRME este documento de consentimiento.

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que, en calidad de participante voluntario, puedo dejar de participar de esta actividad en algún momento que considere propicio hacerlo. También entiendo que no se otorgará, ni recibirá algún pago o beneficio económico por la participación.

FIRMA:



Fecha: 26/12/2024.

Anexo 7:

Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel san miguel-Cajamarca 2024.	Problema general ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel san miguel-Cajamarca 2024?	Objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.	Hipótesis general: H1: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.	Variable Independiente: Liderazgo directivo	D1: Liderazgo autocrático D2: Liderazgo democrático D3: Liderazgo Laissez – Faire	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Diseño: Descriptivo correlacional
	Problemas específicos - ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024?	Objetivos Específicos - Identificar la relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.	Hipótesis Específicas - Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.	Variable dependiente: Clima laboral	D1: Identidad Institucional D2: Relaciones Humanas D3: Trabajo colaborativo	Población: 60 docentes Muestra: 30 docentes Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Métodos de análisis de investigación: Análisis estadístico descriptivo e inferencial
	¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024?	- Identificar la relación entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.	- Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones humanas en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.			
	¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el trabajo colaborativo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024??	- Identificar la relación entre el liderazgo directivo y el	- Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo en los docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca 2024.			

trabajo
colaborativo en
los docentes de la
red 11 de abril
Ugel San
Miguel-
Cajamarca 2024.

Anexo 8: Validación de Instrumentos

PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

Estimado Validador: Dra. Dina Esther Pinedo Coral

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar los instrumentos que adjunto denominados: Clima de liderazgo directivo y clima laboral, diseñado por las Maestras, Br. Marcelo Coba Muñoz y Br. Violeta Yaneth Peche Rojas, cuyo propósito es recoger información y tabular resultados, los mismos que serán aplicados a docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

Los presentes instrumentos tienen como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL-CAJAMARCA 2024.

Tesis que será presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo, como requisito para obtener el grado académico de: Maestras en educación con mención en gestión y acreditación educativa.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte



Br. Coba Muñoz Marcelo



Br. Peche Rojas Violeta Yaneth

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.



Variables	Dimensiones	Indicadores	N° de ítem	COHERENCIA	
				SI	NO
Liderazgo educativo	Liderazgo autocrático	- Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral.	1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7	X	
	Liderazgo democrático	- Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	X	
	Liderazgo Laissez – Faire	- Delegación de Responsabilidades. - Supervisión y control. - Intervención del líder. - Comunicación. - Desempeño del Equipo.	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Activar Windows
Ve a Configuración

Clima laboral	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Institucionales. - Cultura Organizacional. - Identidad visual y comunicativa. - Participación y representación. - Compromiso con la Calidad 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	X	
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. - Resolución de conflictos. - Cooperación y trabajo en equipo. - Empatía y respeto. - Confianza. 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	X	
	Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución individual. - Coordinación y organización. - Resolución de conflictos. - Logro de metas. - Aprendizaje compartido. 	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024

Evaluado por: Dina Esther Pinedo Coral

DNI: 00013619

Fecha: 04 de setiembre de 2024



Dina Esther Pinedo Coral
DIRECTORA

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA – Muy adecuado / BA – Bastante adecuado / A – Adecuado / PA – Poco adecuado / NA – No adecuado

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	El director consulta con los maestros antes de tomar decisiones.		X				
2	El director considera las sugerencias que recibe de sus maestros.	X					
3	El director mantiene una supervisión constante sobre los maestros para asegurar que cumplan con sus responsabilidades.	X					
4	El director monitorea continuamente las actividades de los docentes que trabajan en la institución educativa.	X					
5	El director demanda que sus órdenes sean cumplidas exactamente como fueron dadas.	X					
6	El director exige que se realicen las tareas sin ofrecer ningún tipo de asistencia o guía.	X					
7	El director lleva a cabo la delegación de funciones a través de instrucciones.		X				
8	El director toma en cuenta y valora las opiniones de todos al momento de tomar decisiones.	X					
9	El director fomenta que los maestros contribuyan en la creación de los documentos administrativos en la Institución educativa.		X				
10	El director comunica regularmente a los maestros sobre los eventos que ocurren en la Institución educativa.		X				
11	El director promueve la colaboración entre los maestros para que puedan compartir sus ideas al momento de tomar decisiones.		X				

12	En la Institución educativa, se observa una atmósfera donde el director y los maestros colaboran de manera democrática y participativa al trabajar en conjunto.	X				
13	Dentro del colegio, usted está recibiendo un trato amable.	X				
14	El director participa activamente en el trabajo conjunto y contribuye con sugerencias cuando se necesita su guía.	X				
15	El director crea ocasiones para que los maestros puedan participar y compartir sus ideas.	X				
16	El director, al enfrentarse a varias situaciones, fomenta la exploración de soluciones que se discuten y adoptan junto con los maestros.	X				
17	El director proporciona instrucciones a cada maestro sobre sus responsabilidades específicas.	X				
18	El director está seguro de que es fundamental que los maestros cumplan con sus responsabilidades.	X				
19	El director tiene la responsabilidad de supervisar las labores de los docentes.	X				
20	Si los docentes enfrentan problemas con su rendimiento, el director los guía, aconseja y apoya en los procesos para mejorar.	X				
21	El director fomenta la armonía interpersonal cuando surgen problemas o discrepancias.	X				

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA – Muy adecuado / BA – Bastante adecuado / A – Adecuado / PA – Poco adecuado / NA – No adecuado

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

1

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	Se involucra en las diversas actividades extracurriculares planificadas a nivel institucional.	X					
2	Se siente comprometido con el trabajo técnico pedagógico realizado en la Institución educativa.	X					
3	Disfruta la labor docente que realiza en beneficio de la Institución educativa.	X					
4	Participa en las actividades educativas y pedagógicas que la Institución promueve.	X					
5	Promueve el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia la institución educativa mientras realizan su práctica como maestros.	X					
6	Se dedica de forma activa a mejorar la reputación institucional de la Institución educativa.	X					
7	Asiste a las reuniones de trabajo para contribuir en la definición de la identidad de la Institución educativa.	X					
8	El director fomenta y orienta el establecimiento de relaciones humanas positivas para el crecimiento de la Institución educativa.	X					
9	Los docentes mantienen una relación fundamentada en el respeto mutuo.	X					
10	La confianza mutua entre los maestros facilita la colaboración entre equipos y el alineamiento en cuanto a metas comunes.	X					
11	Las relaciones entre los docentes en la Unidad Educativa fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.	X					

12	Se observa la colaboración que fomenta un ambiente donde se intercambian y comparten experiencias entre compañeros.	X					
13	El director y el maestro mantienen una comunicación fluida, clara y precisa, lo cual crea condiciones adecuadas para que ambos realicen su trabajo de manera efectiva.	X					
14	Las interacciones y las relaciones entre maestros y otros miembros de la Institución Educativa han disminuido.	X					
15	Durante la formación de las comisiones de trabajo del Plan, se une a ellas de manera voluntaria y con un compromiso firme.	X					
16	Confía en sus colegas al realizar tareas que requieren colaboración y responsabilidad compartida.	X					
17	Cuando cometen errores en actividades de equipo, admiten sus fallos y toman en cuenta las observaciones recibidas.	X					
18	Los docentes llevan a cabo de manera responsable las tareas asignadas en las comisiones de trabajo.	X					
19	La aplicación de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para resolver problemas demuestra su competencia.	X					
20	Se siente contento al completar las tareas asignadas dentro del equipo.	X					
21	Comparte con sus compañeros la información que le ayuda a mejorar sus habilidades.	X					

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024

Evaluado por: Dina Esther Pinedo Coral

DNI: 00013619
2024
2600013619

Fecha: 18 de agosto de
Firma: ~~Dina~~ Colegiatura:



Dina Esther Pinedo Coral
Colegiatura
Dina: Dina Esther Pinedo Coral

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Dina Esther Pinedo Coral, con DNI N° 00013619, de profesión docente; grado académico de Doctora en Educación, labor que ejerzo actualmente como directora, en la Institución Educativa N° 308 Niño Jesús de Praga.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos denominados "Cuestionario de liderazgo directivo y clima laboral", cuyo propósito es medir el nivel de liderazgo educativo y el clima laboral, en docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.	4				
2. Amplitud del contenido a evaluar.		3			
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.		3			
4. Congruencia con los indicadores.	4				
5. Coherencia con las dimensiones.	4				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado (x) BA=Bastante adecuado (6) A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado ()

Evaluado por: Dina Esther Pinedo Coral

DNI: 00013619

Fecha: 18 de Agosto de

2024

Firma: Nro. Colegiatura:

2600013619



Activar Wir
Ve a Configura

PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

Estimado Validador: Mg. Mabel Margot Benites Rolando

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar los instrumentos que adjunto denominados: Clima de liderazgo directivo y clima laboral, diseñado por las Maestras, Br. Marcelo Caba Muñoz y Br. Violeta Yaneth Peche Rojas, cuyo propósito es recoger información y tabular resultados, los mismos que serán aplicados a docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

Los presentes instrumentos tienen como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL-CAJAMARCA 2024.

Tesis que será presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo, como requisito para obtener el grado académico de: Maestras en educación con mención en gestión y acreditación educativa.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su apoyo.



Br. Caba Muñoz Marcelo



Br. Peche Rojas Violeta Yaneth

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Nº de ítem	COHERENCIA	
				SI	NO
Liderazgo educativo	Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral. 	1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7	X	
	Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral. 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	X	
	Liderazgo Laissez – Faire	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Responsabilidades. - Supervisión y control. - Intervención del líder. - Comunicación. - Desempeño del Equipo. 	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Clima laboral	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Institucionales. - Cultura Organizacional. - Identidad visual y comunicativa. - Participación y representación. - Compromiso con la Calidad 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	X	
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. - Resolución de conflictos. - Cooperación y trabajo en equipo. - Empatía y respeto. - Confianza. 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	X	
	Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución individual. - Coordinación y organización. - Resolución de conflictos. - Logro de metas. - Aprendizaje compartido. 	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024

Evaluado por: Mabel Margot Benites Rolando

DNI: 10403568

Fecha: 04 de Set de 2024

Firma:



Mabel M. Benites Rolando
Magister en Educación
Cepel N° 048052

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:
MA - *Muy adecuado* / *BA* - *Bastante adecuado* / *A* - *Adecuado* / *PA* - *Poco adecuado* / *NA* - *No adecuado*

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	El director consulta con los maestros antes de tomar decisiones.		X				
2	El director considera las sugerencias que recibe de sus maestros.		X				
3	El director mantiene una supervisión constante sobre los maestros para asegurar que cumplan con sus responsabilidades.		X				
4	El director monitorea continuamente las actividades de los docentes que trabajan en la institución educativa.		X				
5	El director demanda que sus órdenes sean cumplidas exactamente como fueron dadas.		X				
6	El director exige que se realicen las tareas sin ofrecer ningún tipo de asistencia o guía.		X				
7	El director lleva a cabo la delegación de funciones a través de instrucciones.		X				
8	El director toma en cuenta y valora las opiniones de todos al momento de tomar decisiones.		X				
9	El director fomenta que los maestros contribuyan en la creación de los documentos administrativos en la Institución educativa.		X				
10	El director comunica regularmente a los maestros sobre los eventos que ocurren en la Institución educativa.		X				
11	El director promueve la colaboración entre los maestros para que puedan compartir sus ideas al momento de tomar decisiones.		X				
12	En la Institución educativa, se observa una atmósfera donde el director y los maestros colaboran de manera democrática y participativa al trabajar en conjunto.		X				

13	Dentro del colegio, usted está recibiendo un trato amable.		X				
14	El director participa activamente en el trabajo conjunto y contribuye con sugerencias cuando se necesita su guía.		X				
15	El director crea ocasiones para que los maestros puedan participar y compartir sus ideas.		X				
16	El director, al enfrentarse a varias situaciones, fomenta la exploración de soluciones que se discuten y adoptan junto con los maestros.		X				
17	El director proporciona instrucciones a cada maestro sobre sus responsabilidades específicas.		X				
18	El director está seguro de que es fundamental que los maestros cumplan con sus responsabilidades.		X				
19	El director tiene la responsabilidad de supervisar las labores de los docentes.		X				
20	Si los docentes enfrentan problemas con su rendimiento, el director los guía, aconseja y apoya en los procesos para mejorar.		X				
21	El director fomenta la armonía interpersonal cuando surgen problemas o discrepancias.		X				

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA - Muy adecuado / BA - Bastante adecuado / A - Adecuado / PA - Poco adecuado / NA - No adecuado

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	Se involucra en las diversas actividades extracurriculares planificadas a nivel institucional.		X				
2	Se siente comprometido con el trabajo técnico pedagógico realizado en la Institución educativa.		X				
3	Disfruta la labor docente que realiza en beneficio de la Institución educativa.		X				
4	Participa en las actividades educativas y pedagógicas que la Institución promueve.		X				
5	Promueve el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia la institución educativa mientras realizan su práctica como maestros.		X				
6	Se dedica de forma activa a mejorar la reputación institucional de la Institución educativa.		X				
7	Asiste a las reuniones de trabajo para contribuir en la definición de la identidad de la Institución educativa.		X				
8	El director fomenta y orienta el establecimiento de relaciones humanas positivas para el crecimiento de la Institución educativa.		X				
9	Los docentes mantienen una relación fundamentada en el respeto mutuo.		X				
10	La confianza mutua entre los maestros facilita la colaboración entre equipos y el alineamiento en cuanto a metas comunes.		X				
11	Las relaciones entre los docentes en la Unidad Educativa fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.		X				
12	Se observa la colaboración que fomenta un ambiente donde se intercambian y comparten experiencias entre compañeros.		X				
13	El director y el maestro mantienen una comunicación fluida, clara y precisa, lo cual crea condiciones adecuadas para que ambos realicen su		X				

	trabajo de manera efectiva.						
14	Las interacciones y las relaciones entre maestros y otros miembros de la Institución Educativa han disminuido.		X				
15	Durante la formación de las comisiones de trabajo del Plan, se une a ellas de manera voluntaria y con un compromiso firme.		X				
16	Confía en sus colegas al realizar tareas que requieren colaboración y responsabilidad compartida.		X				
17	Cuando cometen errores en actividades de equipo, admiten sus fallos y toman en cuenta las observaciones recibidas.		X				
18	Los docentes llevan a cabo de manera responsable las tareas asignadas en las comisiones de trabajo.		X				
19	La aplicación de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para resolver problemas demuestra su competencia.		X				
20	Se siente contento al completar las tareas asignadas dentro del equipo.		X				
21	Comparte con sus compañeros la información que le ayuda a mejorar sus habilidades.		X				

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024

Evaluado por: **Mabel Margot Benites Rolando**



Magister en Educación
Magister en Pedagogía
Código: 17 000000

DNI: 10403568

Fecha: 04 de Set de 2024

Firma: Nro. Colegiatura:

2600013619

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Mabel Margot Benites Rolando, con DNI N^o 10403568, de profesión docente; grado académico de Doctora en Educación, labor que ejerzo actualmente como directora, en la Institución Educativa N^o 308 Niño Jesús de Praga.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos denominados "Cuestionario de liderazgo directivo y clima laboral", cuyo propósito es medir el nivel de liderazgo educativo y el clima laboral, en docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.		X			
2. Amplitud del contenido a evaluar.		X			
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.	X				
4. Congruencia con los indicadores.	X				
5. Coherencia con las dimensiones.	X				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado (x) BA=Bastante adecuado (6) A= Adecuado () PA= Poco adecuado () NA=No adecuado ()

Evaluado por: Mabel Margot Benites Rolando

DNI: 00013619

Fecha: 18 de Agosto de 2024

Firma: Nro Colegatura: 2600013619

PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

Estimado Validador: Mg. Velu Marianella Valles Medina

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar los instrumentos que adjunto denominados: Clima de liderazgo directivo y clima laboral, diseñado por las Maestras, Br. Marcelo Coba Muñoz y Br. Violeta Yaneth Peche Rojas, cuyo propósito es recoger información y tabular resultados, los mismos que serán aplicados a docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

Los presentes instrumentos tienen como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL-CAJAMARCA 2024.

Tesis que será presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo, como requisito para obtener el grado académico de: Maestras en educación con mención en gestión y acreditación educativa.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte



Br. Coba Muñoz Marcelo



Br. Peche Rojas Violeta Yaneth

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Nº de ítem	COHERENCIA	
				SI	NO
Liderazgo educativo	Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral. 	1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7	X	
	Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - Control y supervisión estricta. - Comunicación unidireccional. - Reacciones a la disconformidad. - Clima laboral. 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	X	
	Liderazgo Laissez – Faire	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Responsabilidades. - Supervisión y control. - Intervención del líder. - Comunicación. - Desempeño del Equipo. 	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Clima laboral	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Institucionales. - Cultura Organizacional. - Identidad visual y comunicativa. - Participación y representación. - Compromiso con la Calidad 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	X	
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. - Resolución de conflictos. - Cooperación y trabajo en equipo. - Empatía y respeto. - Confianza. 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	X	
	Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución individual. - Coordinación y organización. - Resolución de conflictos. - Logro de metas. - Aprendizaje compartido. 	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	X	

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024

Evaluado por: Valu Marianella Valles Medina

DNI: 05958022

Fecha: 04 de Set de 2024

Firma:


 Valles Medina, Valles Medina
 DNI N° 05958022
 Activar Windo
 Ve a Configuración

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA – Muy adecuado / BA – Bastante adecuado / A – Adecuado / PA – Poco adecuado / NA – No adecuado

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	El director consulta con los maestros antes de tomar decisiones.	X					
2	El director considera las sugerencias que recibe de sus maestros.	X					
3	El director mantiene una supervisión constante sobre los maestros para asegurar que cumplan con sus responsabilidades.	X					
4	El director monitorea continuamente las actividades de los docentes que trabajan en la institución educativa.	X					
5	El director demanda que sus órdenes sean cumplidas exactamente como fueron dadas.	X					
6	El director exige que se realicen las tareas sin ofrecer ningún tipo de asistencia o guía.	X					
7	El director lleva a cabo la delegación de funciones a través de instrucciones.		X				
8	El director toma en cuenta y valora las opiniones de todos al momento de tomar decisiones.		X				
9	El director fomenta que los maestros contribuyan en la creación de los documentos administrativos en la Institución educativa.		X				
10	El director comunica regularmente a los maestros sobre los eventos que ocurren en la Institución educativa.		X				
11	El director promueve la colaboración entre los maestros para que puedan compartir sus ideas al momento de tomar decisiones.		X				

12	En la Institución educativa, se observa una atmósfera donde el director y los maestros colaboran de manera democrática y participativa al trabajar en conjunto.		X				
13	Dentro del colegio, usted está recibiendo un trato amable.		X				
14	El director participa activamente en el trabajo conjunto y contribuye con sugerencias cuando se necesita su guía.		X				
15	El director crea ocasiones para que los maestros puedan participar y compartir sus ideas.		X				
16	El director, al enfrentarse a varias situaciones, fomenta la exploración de soluciones que se discuten y adoptan junto con los maestros.		X				
17	El director proporciona instrucciones a cada maestro sobre sus responsabilidades específicas.		X				
18	El director está seguro de que es fundamental que los maestros cumplan con sus responsabilidades.		X				
19	El director tiene la responsabilidad de supervisar las labores de los docentes.		X				
20	Si los docentes enfrentan problemas con su rendimiento, el director los guía, aconseja y apoya en los procesos para mejorar.		X				
21	El director fomenta la armonía interpersonal cuando surgen problemas o discrepancias.		X				

Instrucciones de Evaluación de ítems: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:
MA – *Muy adecuado* / *BA* – *Bastante adecuado* / *A* – *Adecuado* / *PA* – *Poco adecuado* / *NA* – *No adecuado*

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
1	Se involucra en las diversas actividades extracurriculares planificadas a nivel institucional.		X				
2	Se siente comprometido con el trabajo técnico pedagógico realizado en la Institución educativa.		X				
3	Disfruta la labor docente que realiza en beneficio de la Institución educativa.		X				
4	Participa en las actividades educativas y pedagógicas que la Institución promueve.		X				
5	Promueve el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia la institución educativa mientras realizan su práctica como maestros.		X				
6	Se dedica de forma activa a mejorar la reputación institucional de la Institución educativa.		X				
7	Asiste a las reuniones de trabajo para contribuir en la definición de la identidad de la Institución educativa.		X				
8	El director fomenta y orienta el establecimiento de relaciones humanas positivas para el crecimiento de la Institución educativa.		X				
9	Los docentes mantienen una relación fundamentada en el respeto mutuo.		X				
10	La confianza mutua entre los maestros facilita la colaboración entre equipos y el alineamiento en cuanto a metas comunes.		X				
11	Las relaciones entre los docentes en la Unidad Educativa fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.		X				
12	Se observa la colaboración que fomenta un ambiente donde se intercambian y comparten experiencias entre compañeros.		X				

13	El director y el maestro mantienen una comunicación fluida, clara y precisa, lo cual crea condiciones adecuadas para que ambos realicen su		X				
	Trabajo de manera efectiva.						
14	Las interacciones y las relaciones entre maestros y otros miembros de la Institución Educativa han disminuido.		X				
15	Durante la formación de las comisiones de trabajo del Plan, se une a ellas de manera voluntaria y con un compromiso firme.		X				
16	Confía en sus colegas al realizar tareas que requieren colaboración y responsabilidad compartida.		X				
17	Cuando cometen errores en actividades de equipo, admiten sus fallos y toman en cuenta las observaciones recibidas.		X				
18	Los docentes llevan a cabo de manera responsable las tareas asignadas en las comisiones de trabajo.		X				
19	La aplicación de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales para resolver problemas demuestra su competencia.		X				
20	Se siente contento al completar las tareas asignadas dentro del equipo.		X				
21	Comparte con sus compañeros la información que le ayuda a mejorar sus habilidades.		X				

Trujillo, a los cuatro días del mes de setiembre del 2024


Valles Medina Valles Marianella
DNI N° 05958022

Evaluado por: ~~Valles~~ Marianella Valles Medina

DNI: 05958022

Fecha: 04 de Set de 2024

Firma: ~~Nro~~ Colegiatura:

2605958022

Activar Winc
Ve a Configuraci

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Velu Marianella Valles Medina, con DNI N° 05958022, de profesión docente; grado académico de Doctora en Educación, labor que ejerzo actualmente como Coordinadora en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos denominados "Cuestionario de liderazgo directivo y clima laboral", cuyo propósito es medir el nivel de liderazgo educativo y el clima laboral, en docentes de la red 11 de abril Ugel San Miguel-Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA (1)	NA (0)
1. Calidad de redacción de los ítems.		X			
2. Amplitud del contenido a evaluar.		X			
3. Claridad semántica y sintáctica de los ítems.	X				
4. Congruencia con los indicadores.		X			
5. Coherencia con las dimensiones.	X				

Apreciación total:

MA=Muy adecuado () BA=Bastante adecuado (x) A= Adecuado

() PA= Poco adecuado ()No adecuado ()

Evaluado por: Velu Marianella Valles Medina

DNI: 05958022

Fecha: 04 de Set de 2024


Valles Medina Velu Marianella
DNI N° 05958022

Firma: Nro Colegiatura: 2605958022

Prueba de confiabilidad
Liderazgo directivo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de Ítems
,811	,818	21

Se puede observar de los 21 ítems evaluados para la confiabilidad se obtuvo una fiabilidad de 0,811 demostrando así que el cuestionario es apto para ser aplicado a la muestra y con alta confiabilidad.

Clima Laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,850	,857	21

Se puede observar de los 21 ítems evaluados para la confiabilidad se obtuvo una fiabilidad de 0,850 demostrando así que el cuestionario es apto para ser aplicado a la muestra y con alta confiabilidad.

Base de datos

LIDERAZGO DIRECTIVO

CLIMA LABORAL

N	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	
1	4	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	1	4	3	4	4	1	1	3	1	2	3	3	1	4	1	3	4	3	3	4	1	3	3	2	1	4	3	3	2	3	4	
2	1	3	1	3	3	4	4	3	4	1	4	4	4	1	4	3	1	1	4	3	1	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	1	4	1	1	2	3	2	
3	4	2	2	3	2	2	2	4	1	4	3	4	3	3	4	2	4	1	1	4	1	3	4	2	2	4	4	2	1	4	1	4	3	2	1	3	3	2	4	1	4		
4	3	3	1	2	1	4	1	4	2	4	3	1	4	1	4	4	3	2	4	3	1	1	3	1	2	4	2	2	4	4	1	1	4	4	1	2	3	3	4	4	1	3	
5	2	2	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	4	2	2	1	1	2	3	1	3	4	2	3	1	1	2	3	4	3	3	1	1	2	2	4	4	
6	1	3	4	2	1	2	2	4	1	1	4	1	3	4	2	2	4	3	1	1	1	2	4	4	1	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	4	2	3	3	2	4	1	
7	3	2	2	2	1	4	4	2	4	4	4	3	4	1	3	4	4	1	1	1	2	4	3	4	4	2	4	2	1	1	4	1	4	4	1	3	1	2	3	4	3	2	
8	1	3	2	1	2	1	1	4	1	4	3	2	4	2	4	1	4	2	2	1	3	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	3	4	1	2	4	2	2	3	3	1	3	
9	2	2	1	2	1	3	4	1	1	2	1	2	2	4	2	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2	2	2	4	1	3	2	2	2	1	1	4	1	3	4	4	2	4	
10	1	4	1	4	4	2	2	4	3	2	2	4	2	3	3	1	4	2	3	4	2	1	3	1	4	3	3	2	3	2	1	1	4	1	3	3	2	1	4	4	3	2	
11	4	2	4	1	1	2	4	3	1	1	1	3	4	1	4	3	3	1	3	3	4	1	4	2	2	4	1	4	3	1	1	4	4	2	2	4	2	2	3	2	1	2	
12	2	4	1	3	3	2	3	4	4	1	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	2	2	1	1	3	4	2	1	4	2	1	3	2	1	1	
13	4	4	3	4	1	2	4	2	1	3	4	1	1	4	2	4	4	3	2	1	4	1	1	4	2	4	2	3	2	4	2	3	1	1	4	3	2	2	2	1	4	3	
14	1	2	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	4	2	1	4	1	4	4	2	1	2	2	1	2	2	4	2	1	3	2	4	2	1	4	3	2	1	2	
15	4	1	3	2	4	3	1	4	2	1	1	1	4	3	2	4	1	4	3	1	1	3	4	2	3	4	1	4	4	1	4	3	2	3	2	1	4	2	1	3	1	4	
16	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	4	2	4	3	1	2	4	1	4	2	3	1	1	2	2	2	3	1	2	3	4	3	1	2	3	4	3	2	1	4	4	2	
17	2	4	2	2	1	1	4	4	4	4	2	4	3	4	1	2	3	3	4	1	2	4	4	2	2	3	2	4	1	1	2	4	4	2	1	1	1	1	2	1	2	2	
18	3	1	4	1	3	2	3	4	4	1	1	4	1	2	4	2	2	3	4	3	1	1	2	1	2	2	4	4	4	2	2	4	1	1	4	1	1	1	4	4	4		
19	1	3	4	2	4	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	1	2	4	1	4	3	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	
20	1	1	1	3	1	4	3	1	2	4	3	3	2	3	3	1	4	1	2	4	1	1	2	2	3	1	2	4	2	1	2	4	1	2	4	1	2	2	4	1	2	4	3
21	4	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	1	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	1	3	3	2	3	4	1	2	4	2	1	4	4		
22	3	3	2	3	4	2	1	3	1	3	3	1	4	3	3	1	3	1	1	2	4	3	3	1	4	3	1	3	2	2	4	4	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	
23	3	1	1	4	2	2	1	4	2	4	2	1	4	3	4	1	1	3	2	4	4	4	3	1	3	4	2	4	1	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	1	2		
24	2	3	2	4	1	2	3	1	1	1	3	2	4	1	2	2	2	3	4	3	1	1	3	1	2	2	1	4	2	1	4	2	1	4	2	4	4	2	2	2	4	4	1
25	3	1	4	1	2	2	4	4	4	2	2	1	2	3	3	1	1	3	3	4	1	1	2	2	2	1	4	2	1	3	1	1	2	1	1	1	4	1	4	1	3		
26	3	3	1	1	1	2	1	3	3	4	1	3	1	1	4	1	2	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	1	4	4	1	1	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3	
27	2	4	1	2	1	4	4	3	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	4	2	4	3	3	1	4	1	2	1	4	2	
28	1	3	3	3	4	1	2	3	2	1	2	2	3	3	4	1	2	3	2	2	3	3	4	1	3	2	4	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	1	3	4	3	
29	1	2	4	2	1	2	1	4	3	4	4	3	4	3	4	1	3	4	2	2	4	4	1	3	2	4	3	1	2	4	4	1	3	2	1	3	2	4	1	3	2	2	
30	4	3	1	3	3	3	2	2	1	2	1	3	4	4	3	4	2	2	4	1	4	1	1	1	4	3	1	4	1	1	3	2	1	3	4	4	4	2	2	4	2	2	
31	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	1	4	2	4	1	1	1	2	3	1	3	4	2	2	3	4	2	2	1	2	2	3	2	3	
32	2	3	2	4	2	2	3	4	3	3	1	3	4	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	4	2	4	2	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	2
33	2	2	3	2	3	4	1	2	4	4	4	3	3	1	2	4	1	3	3	2	4	2	2	4	4	3	3	1	3	4	2	4	4	1	4	4	1	4	2	3	4	3	

34	4	4	4	2	4	3	2	1	4	4	1	1	2	4	1	2	4	3	3	1	1	2	1	2	3	4	3	2	3	3	2	4	1	2	4	2	2	4	2	3	3	2		
35	4	4	4	1	3	2	4	2	2	2	2	3	4	2	1	4	3	1	4	1	4	2	1	3	2	2	2	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	1	1	3	4		
36	1	3	4	2	2	3	1	1	2	2	4	4	2	3	2	1	3	4	1	1	1	1	4	3	1	4	2	1	4	2	4	4	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2		
37	1	2	1	1	1	2	1	3	4	4	4	2	2	1	2	4	2	1	4	4	4	1	2	1	1	2	3	1	2	1	3	4	2	2	2	4	4	4	1	1	1	1		
38	3	2	2	1	3	1	3	4	2	2	3	3	2	3	4	1	4	4	2	3	1	4	2	2	2	3	2	4	2	1	1	4	3	1	1	1	3	4	1	3	4	4		
39	3	1	1	4	2	1	2	1	1	4	3	4	3	3	2	1	2	4	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	4	3	3	1	2	1	1	3	1	2	2	2	3		
40	3	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	4	1	4	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	4	4	2	3	2	1	4	3	4	4	1	2	3	4	1	2	2	2		
41	1	3	4	1	1	3	1	4	4	2	4	1	4	4	4	3	1	1	4	3	4	2	1	2	3	4	2	2	1	3	4	4	1	2	1	4	3	2	2	3	2	2		
42	3	4	1	2	2	2	4	1	1	3	2	3	2	3	2	2	3	1	4	3	3	2	1	3	4	4	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	3	3		
43	3	2	4	2	1	2	1	1	2	1	2	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	2	4	3	1	3	1	1	3	3	4	1	2	4	4	3	1	3	4	3		
44	3	3	4	2	3	2	4	1	3	4	1	2	4	1	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	4	2	1	3	4	2	2	3	1	4	4	1		
45	3	2	4	1	3	2	1	3	1	2	3	1	4	2	4	1	1	1	2	2	2	1	3	1	4	2	3	3	1	4	2	3	4	4	3	3	1	1	2	2	3	3		
46	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2	3	3	2	1	4	2	2	2	3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	1	3	3	
47	2	4	3	2	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	3	4	2	4	1	2	1	1	2	2	3	2	1	4	4	3	2	2	2	1	2	1	4	3	1		
48	4	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	4	4	3	4	2	4	4	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	4	2	3	3	4	4	3	2	4	4		
49	3	4	2	3	4	1	4	3	3	1	4	4	1	1	4	2	3	1	3	4	4	2	1	3	4	4	3	2	1	4	1	3	1	3	1	3	3	4	3	1	3	1		
50	1	1	3	4	2	3	2	3	2	1	4	1	2	1	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4	1	3	2	3	1	2	1	1	2		
51	1	3	4	3	2	2	2	1	1	1	3	4	1	3	2	4	1	3	2	1	1	4	2	2	3	2	3	1	3	2	4	1	1	3	1	2	2	3	2	4	1	1		
52	1	1	4	3	4	3	4	1	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	4	1	3	4	3	2	3	2	2	2	1	3	4	1	4	4	4	3	1		
53	4	2	4	4	4	3	2	1	3	1	1	3	3	2	4	2	2	4	1	4	3	1	1	3	1	3	4	1	4	3	4	1	1	3	4	3	4	1	1	1	4	2		
54	2	4	1	4	1	2	4	4	2	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3	1	3	2	4	4	2	1	1	2	3	2	4	2	2	4	1	4	3	3	4	1	2	2		
55	4	1	3	1	2	3	1	3	1	4	1	1	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	4	2	4	3	4	3	4	1	3	4	1	1	4	1	3		
56	3	1	4	3	4	1	4	2	1	4	4	1	2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	1	2	4	4	2	1	3	1	1	2	1	4	4	4	4	3	2	2	4	4		
57	1	2	4	3	2	1	3	2	3	4	2	4	2	1	4	1	1	3	3	2	2	1	2	2	1	3	1	4	2	2	1	3	1	2	1	3	4	2	1	4	1	4		
58	1	4	4	2	4	1	1	2	3	2	1	1	4	2	2	4	2	1	2	1	3	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	2	3	2	1	2	1	4	3	3	4	2		
59	2	3	3	2	4	1	2	2	4	1	1	4	3	4	4	1	3	1	4	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	3	2	4	4	4	3	2	3	
60	2	1	1	3	4	1	4	4	4	1	4	3	1	3	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	2	4	4	1	3	1	1	3	4	1	2	3	4	1	4	3	1	1		
61	2	1	1	3	3	4	3	4	4	1	4	1	4	3	3	1	3	1	3	3	2	4	2	1	1	4	4	4	1	1	4	1	2	2	3	1	3	1	4	2	4	4		
62	1	1	1	1	1	4	2	2	2	4	1	2	2	4	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	1	1	3	2	2	1	2	4	3	3	3	4	2	4	4	2
63	1	3	4	3	2	2	3	2	2	1	4	1	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	4	1	3	3	3	1	2	3	4	4	1	3	1	1	4	1	4	4	1			
64	4	1	3	3	3	4	3	2	2	1	4	2	1	3	2	1	4	3	1	1	4	4	3	3	4	2	2	4	2	3	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	

Anexo 9: Reporte turnitin

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA RED 11 DE ABRIL UGEL SAN MIGUEL CAJAMARCA 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.uct.edu.pe

Fuente de Internet

2%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo