

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP, 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentado por:

**MERLY ROSALBETH GALVEZ SEMPETEGUI**

Asesor:

**Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**

Cajamarca, Perú

**2024**



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: **Merly Rosalbeth Galvez Sempertegui**

DNI: 71509738

Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias. Mención Administración y Gerencia Pública.

2. Asesor: **Dr. Juan José Julio Vera Abanto**

3. Grado académico o título profesional

Bachiller  Título profesional  Segunda especialidad

Maestro  Doctor

4. Tipo de Investigación:

Tesis  Trabajo de investigación  Trabajo de suficiencia profesional

Trabajo académico

5. Título de Tesis:

El liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021.

6. Fecha de evaluación: **27/09/2024**

7. Software antiplagio:  TURNITIN  URKUND (ORIGINAL) (\*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: **17%**.

9. Código Documento: **3117:385836094**

10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

APROBADO  PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **28/09/2024**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 <b>Dr. Juan J. Julio Vera Abanto</b> <b>DOCENTE PRINCIPAL</b> <b>F-CECA-UNC</b> <b>DNI:26719154</b>

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**MERLY ROSALBETH GALVEZ SEMPERTEGUI**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

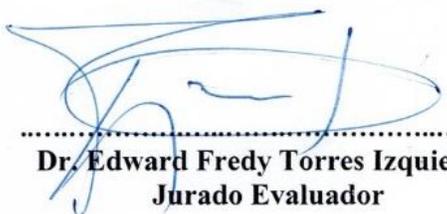
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 12:30 m. horas del día 28 de agosto de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO, la Dra. LARISSA FERNÁNDEZ GÁLVEZ, la Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO,* y en calidad de Asesor *el Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO.* Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: "EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP, 2021"; presentada por la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales MERLY ROSALBETH GALVEZ SEMPERTEGUI.**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR ..... con la calificación de A2 - EXCELENTE. ..... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales MERLY ROSALBETH GALVEZ SEMPERTEGUI,** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS,** de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA.**

Siendo las 13:24 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dra. Larissa Fernández Gálvez**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho**  
Jurado Evaluador

A:

Dios y a la Virgencita, por darme la fortaleza y guiarme en todo momento de mi vida, a mi mamita Rosalía por ser mi ejemplo de fortaleza y superación, a mis queridos padres Zoilita Sempértegui y a mi Papito en el cielo Héctor Gálvez por su amor infinito, ejemplo y apoyo en todo momento, y a mi hermanita Jenny por su apoyo y comprensión; también a mis papitos en el cielo Isidoro Sempértegui y Noé Gálvez. Son mi fuerza, mi motor y motivo de superación, los amo con todo mi corazón.

*Merly R. Galvez Sempertegui*

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a mi mamita Zoilita y a mi hermanita Jenny por el apoyo, ejemplo, comprensión y motivación para realizar el presente trabajo de investigación.

A mi querida Universidad Nacional de Cajamarca y a mis queridos docentes por hacer posible el desarrollo de mis estudios de posgrado a través de sus conocimientos compartidos, y en especial a mi Asesor el Dr. Juan José Julio Vera Abanto por su tiempo, asesoría siempre dispuesta y sabios conocimientos.

La cualidad suprema del liderazgo es la integridad

- Dwight Eisenhower -

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1.1. El problema de investigación .....	1
1.1.1. <i>Contextualización</i> .....	1
1.1.2. <i>Descripción del problema</i> .....	3
1.1.3. <i>Formulación del problema</i> .....	4
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.2.1. <i>Justificación teórico -científica</i> .....	4
1.2.2. <i>Justificación técnica práctica</i> . .....	5
1.2.3. <i>Justificación institucional y personal</i> . .....	5
1.3. Delimitación de la investigación .....	6
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1. <i>Objetivo general:</i> .....	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos:</i> .....	6
CAPÍTULO II .....	8
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.3. Marco conceptual .....	15
2.3.1. <i>Liderazgo</i> .....	15
2.3.2. <i>Clima Organizacional</i> .....	19
2.4. Definición de términos básicos .....	25
CAPÍTULO III.....	27
3.1. Hipótesis .....	27
3.2. Variables .....	27

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	27
CAPÍTULO IV .....	29
4.1. Ubicación geográfica.....	29
4.2. Diseño de la investigación .....	30
4.3. Métodos de investigación .....	30
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación. ....	31
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	32
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	33
4.7. Equipos, materiales, insumos.....	33
4.8. Matriz de consistencia metodológica .....	33
CAPÍTULO V .....	35
5.1. Presentación de resultados .....	35
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	50
5.3. Contrastación de hipótesis.....	58
CONCLUSIONES .....	62
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS.....	65
APÉNDICES.....	70
Apéndice A .....	71
Instrumento: Cuestionario de encuesta.....	71
Apéndice B.....	73
Pruebas de normalidad.....	73
Apéndice C.....	74
ANEXOS .....	77
Anexo 1.....	78
Escala de Interpretación del coeficiente de correlación .....	78
Anexo 2.....	79
Validación de Instrumentos .....	79
Anexo 3. Solicitud de autorización para la aplicación de instrumentos.....	81
Anexo 4. Carta de autorización de aplicación de encuestas. ....	82
Anexo 5. Fotografías .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	28
<b>Tabla 2</b> Matriz de consistencia metodológica .....	34
<b>Tabla 3</b> El liderazgo y su relación con el clima organizacional .....	59
<b>Tabla 4</b> El liderazgo basado en las relaciones líder-miembro y su relación con el clima organizacional.....	59
<b>Tabla 5</b> El liderazgo estructurado en tareas y su relación con el clima organizacional.....	60
<b>Tabla 6</b> El liderazgo basado en el poder del puesto del líder y su relación con el clima organizacional.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Mapa de la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip .....	29
<b>Figura 2</b> Fomento de relaciones positivas y colaborativas entre director y docentes.....	35
<b>Figura 3</b> Involucramiento de los docentes en la definición de objetivos al asignar trabajos por parte del director .....	36
<b>Figura 4</b> Facilitación efectiva de la disciplina por parte del director.....	37
<b>Figura 5</b> Presencia de fricciones entre el director y el equipo docente.....	37
<b>Figura 6</b> Existencia de un manual o descripción del trabajo que detalla los procedimientos de actividades o tareas.....	38
<b>Figura 7</b> Realización de revisiones periódicas del trabajo por parte del director y el equipo docente, para mejorar el rendimiento futuro .....	39
<b>Figura 8</b> Explicación clara por parte del director de los objetivos y políticas .....	39
<b>Figura 9</b> Reconocimiento efectivo del trabajo de los docentes por parte del director, mediante reconocimientos y recompensas adecuadas .....	40
<b>Figura 10</b> Competencia demostrada por el director en la delegación y guía de tareas.....	41
<b>Figura 11</b> Eficiencia en la gestión y organización de tareas y/o actividades por parte del director .....	41
<b>Figura 12</b> Conocimiento por parte de los docentes de la filosofía y objetivos .....	42
<b>Figura 13</b> Toma de decisiones relevantes en común acuerdo entre el director y los docentes .....	43
<b>Figura 14</b> Promoción activa del desarrollo y la autorrealización de los docentes.....	43
<b>Figura 15</b> Establecimiento de canales de comunicación efectivos.....	44

<b>Figura 16</b> Información periódica a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos .....	45
<b>Figura 17</b> Fomento de una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director .	45
<b>Figura 18</b> Implementación de políticas para mejorar conocimientos y capacidades personales y profesionales.....	46
<b>Figura 19</b> Desarrollo estructurado de programas de capacitación acorde con el proceso de enseñanza-aprendizaje.....	47
<b>Figura 20</b> División, agrupación y coordinación formal de las tareas del trabajo .....	47
<b>Figura 21</b> Provista de ambientes adecuados para el desarrollo de actividades laborales y académicas por parte de los docentes en la Institución Educativa .....	48
<b>Figura 22</b> Provisión de herramientas y medios necesarios para optimizar el desempeño ..	49
<b>Figura 23</b> Disponibilidad de medios de comunicación adecuados para la interacción entre docentes y con el director.....	49
<b>Figura 24</b> El liderazgo en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021 .....	50
<b>Figura 25</b> Valoración de las dimensiones del liderazgo en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.....	51
<b>Figura 26</b> Valoración del clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021 .....	52
<b>Figura 27</b> Valoración de las dimensiones del clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS**

**I.E.:** Institución Educativa

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**ORG:** Organización

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo y su relación con el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021; se enfoca en el estudio del liderazgo desde la perspectiva de las relaciones líder – miembro, liderazgo estructurado en las tareas, liderazgo basado el poder del puesto y la teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional con un diseño no experimental, de corte transversal, la muestra lo constituye los 09 docentes de dicha institución. Se utilizó como instrumento de investigación el cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron determinar que el liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip es regular, además se obtuvo un índice de correlación de Pearson de 0,820 con una significancia de  $p = 0.007 < \alpha = 0.05$ , por lo que se concluye que existe una correlación alta y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional.

***Palabras clave.*** Liderazgo, motivación, comunicación y clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze leadership and its relationship with the organizational climate of the Educational Institution 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021; it focuses on the study of leadership from the perspective of leader-member relationships, structured leadership in tasks, leadership based on the power of the position and the theory of organizational climate of Rensis Likert. It was developed with a quantitative approach, of correlational scope with a non-experimental, cross-sectional design, the sample is made up of the 09 teachers of said institution. The questionnaire was used as a research instrument. The results obtained allowed to determine that the leadership and organizational climate in the Educational Institution 10503 Tugusa – Chiguirip is regular, in addition a Pearson correlation index of 0.820 was obtained with a significance of  $p = 0.007 < \alpha = 0.05$ , so it is concluded that there is a high and significant correlation between leadership and organizational climate.

***Keywords.*** Leadership, motivation, communication and organizational climate.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. El problema de investigación

#### 1.1.1. *Contextualización*

En el contexto internacional el avance tecnológico y la globalización incentiva a todos los países del mundo a reestructurar la organización de sus entidades a fin de optimizar la gestión de sus recursos (humanos y materiales), de manera que las entidades a nivel internacional tengan énfasis en el liderazgo que ejercen dentro de las organizaciones, instituciones o empresas (sea cual sea el rubro de negocios) pero a la vez ofrecer al capital humano un ambiente de trabajo adecuado y sólido para que puedan desempeñarse como tal.

Hernández (2019), manifiesta que la relación que existe entre el estilo de liderazgo de la organización y el clima laboral, permite detectar que uno de los principales problemas de hoy en día dentro de las organizaciones se debe a la falta de motivación, de incentivos por parte de los líderes a sus equipos de trabajo por lo que el liderazgo ha ido evolucionando y cobrando importancia en las entidades; teniendo en cuenta que del liderazgo y del buen clima organizacional se deriva la buena actitud de los trabajadores que dan como resultado que cualquier empresa perdure a través del tiempo.

En Perú, desde hace ya tiempos anteriores el liderazgo es un tema que, en las entidades, ha cobrado gran importancia, dado a que involucra temas de cómo motivar, incentivar y sensibilizar a sus colaboradores; por lo que cabe recalcar que un talento humano motivado, se desempeña mejor en su trabajo, realiza trabajo en equipo, satisface sus necesidades y aporta al logro de los objetivos institucionales.

En nuestro departamento de Cajamarca el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas ha traído consigo grandes oportunidades para nuestra región, entre ellas es el aumento de la oferta de empleos el cual ha permitido de cierta forma mejorar la calidad de vida de sus habitantes, por lo que es necesario que las instituciones educativas y las medianas y pequeñas empresas (MYPES) emprendan acciones y medidas que permitan mantener motivados a sus colaboradores a medida que fluye eficazmente el clima organizacional dentro de sus entidades.

El clima organizacional es un factor muy importante dentro de las instituciones y organizaciones en todos los rubros, ya que nos permite conocer al talento humano que integran una entidad, asimismo como se desenvuelven e interactúan unos a otros y cómo influye dentro de la vida y trabajo cotidiano. Del mismo modo la importancia del liderazgo dentro de las actividades diarias que vamos realizando; tal es el caso de la I.E. 10503 Tugusa – Chiguirip, es una institución creada más de 110 años al servicio de la comunidad educativa, cuenta actualmente con 09 docentes entre ellos 7 nombrados y 2 contratados; cabe resaltar que la educación a lo largo ha ido variando, innovando (en algunos aspectos), su recurso o talento humano (Plana docente) han ido fortaleciendo sus actividades educativas con el pasar del tiempo; por lo que hace la necesidad de conocer cómo es que el liderazgo se relaciona con el clima organizacional dentro de esta institución y de cómo es que influye en las actividades laborales y académicas que día a día realizan, para el logro de los objetivos institucionales; basado en ese contexto es preciso señalar que a la actualidad no se han realizado investigaciones que analicen el liderazgo y el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa - Chiguirip, por lo tanto a fin de contribuir al conocimiento científico hizo necesario desarrollar la presente investigación.

Muñoz (2016), destaca que el liderazgo es el elemento más influyente de la dirección estratégica, que afecta de manera directa a la organización. Elemento que por su peso y fuerza debe responder y adaptarse a cada uno de los cambios que surjan a través de la operación, pues con esto se garantiza la eficacia y efectividad del mismo.

“El clima organizacional es una variable de naturaleza multinivel, pues considera factores procedentes de los individuos, los grupos y la propia organización, además de conferir un carácter integrador del comportamiento organizacional” (Díaz, 2006, como se citó en Román y Pérez, 2018).

### **1.1.2. Descripción del problema**

Nuestro país no es ajeno a esta realidad ya que, por ser un país con grandes potencialidades, cada día se está teniendo más énfasis en el capital humano; ya que, al tener personal motivado, las entidades van a poder lograr sus objetivos organizacionales de manera óptima, oportuna, integrada y a la vez con ciertas ventajas competitivas.

Cabe señalar que tener liderazgo dentro de las instituciones u organizaciones permite que se puedan detectar diferentes dificultades que atraviesa una entidad, por lo que involucrar al personal de trabajo con la organización es fortalecer competencias, valores y principios que permitan crear buen clima organizacional en las instituciones de trabajo.

Tal es el caso de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip; una institución pública que a lo largo del tiempo ha ido fortaleciendo su clima organizacional dentro de su institución, por lo que la falta de liderazgo (comunicación, trabajo en equipo) no ha permitido que se establezcan acciones que contribuyan así misma; en cuanto hace necesario verla como una herramienta que ayuda a las entidades a fortalecer sus estrategias concerniente a la motivación y sensibilización que su capital humano necesita para

desempeñarse como tal y así de esa manera ser eficientes y eficaces dentro de su ámbito laboral para el logro de objetivos, resultados y a la vez ser sostenibles en el tiempo.

### **1.1.3. *Formulación del problema***

**Pregunta general.** ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?

#### **Preguntas auxiliares**

- a. ¿Cómo es el liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?
- b. ¿Cómo es el Clima Organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?
- c. ¿Cuál es la relación del liderazgo basado en las relaciones líder- miembro con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?
- d. ¿Cuál es la relación del liderazgo estructurado en tareas con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?
- e. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo basado en el poder del puesto con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación.**

### **1.2.1. *Justificación teórico -científica.***

Teniendo en cuenta que el liderazgo y el clima organizacional son dos variables que necesitan ser tomadas en cuenta en todo tipo de organización y/o centro de trabajo, la presente investigación generará nuevos conocimientos sobre el liderazgo y su repercusión en el clima organizacional, cuyos resultados obtenidos mediante el método científico y con la validez interna proveniente de los métodos utilizados, podrán ser inferencia a la población y entidades similares del sector, así mismo serán la base para que interesados en

el tema desarrollen nuevos trabajo de investigación que permitan metodológicamente discutir y validar los resultados.

### ***1.2.2. Justificación técnica práctica.***

A nivel práctico la investigación va a permitir fortalecer el interés, la sensibilización, destreza y habilidades de los colaboradores, a fin de interrelacionarse y compartir experiencias positivas para mejorar el servicio al usuario y/o cliente, y fortalecer la comunicación efectiva (clima institucional) dentro de las organizaciones; viéndola como una estrategia de diferenciación y aporte al logro de objetivos.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal.***

Para la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip como objeto de estudio, el presente trabajo es útil por cuanto le permite implementar conceptos sobre el liderazgo, que serán articulados en una estrategia de gestión, que le permitirá direccionar su actuar hacia el clima organizacional, reforzando su imagen como institución, actualizando sus esquemas administrativos, impactando positivamente en la comunidad donde desarrolla sus proyectos, generando mayor confianza en sus estudiantes y comunidad educativa, contribuyendo a elevar su calidad y nivel de vida y a ser un ejemplo para otras instituciones del gremio donde la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip desarrolla sus actividades académicas. Es de mucho interés para su director(a), docentes, estudiantes y comunidad educativa, contar con una herramienta de gestión que acompañe su actuar diario y a la vez reforzar el clima organizacional.

De manera personal, el presente proyecto permite el logro de objetivos personales y la contribución a la escuela de posgrado en el campo de la investigación.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### ***Conceptual***

Los términos en los que se enmarca este estudio, desarrolla el liderazgo desde tres ámbitos: Liderazgo basado en las relaciones líder-miembro, liderazgo basado en la estructura de la tarea y liderazgo basado en el poder del puesto del líder, y el clima organizacional valora los aspectos relacionados con la Motivación, la Comunicación, estructura y recursos organizacionales.

#### ***Temporal***

El trabajo de investigación se llevó a cabo durante el año 2021.

#### ***Espacial***

La presente investigación se desarrolló en el distrito de Chiguirip, específicamente en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip.

### **1.4. Objetivos de la investigación.**

#### ***1.4.1. Objetivo general:***

Analizar la relación del liderazgo con el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

#### ***1.4.2. Objetivos específicos:***

Describir el liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

Describir el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

Analizar la relación del liderazgo basado en las relaciones líder- miembro con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

Analizar la relación del liderazgo estructurado en tareas con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

Analizar la relación del liderazgo basado en el poder del puesto con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### *Internacionales*

Capetillo (2020), desarrolló la investigación “Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa”, que tuvo como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa según la perspectiva de los docentes; cuyo tipo de investigación fue descriptivo concluye que: (1) El clima organizacional es el ambiente interno de cada empresa u organización que se encuentra relacionado con el desempeño laboral, productividad, motivación y satisfacción de cada uno de los empleados, esto quiere decir que si una empresa existe un clima organizacional negativo, el personal no podrá desempeñar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia. (2) Existe un deficiente clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa, un nivel óptimo de clima organizacional en su dimensión estructura que tienen los docentes. Esto se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

González (2022), desarrolló la investigación “Liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena”, el objetivo principal de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la institución educativa departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de campo, un enfoque metodológico cuantitativo. La muestra estuvo conformada por treinta y dos docentes de la institución educativa. Se utilizó un cuestionario

conformado por cuarenta y ocho preguntas de escala tipo Likert, la confiabilidad fue determinada por el coeficiente Alpha de Cronbach con un valor de 0,93. Por parte del liderazgo se encontró que algunas veces el líder de la institución busca que los funcionarios tengan unas buenas condiciones de trabajo con herramientas adecuadas y los procesos se desarrolla efectivamente, por su parte, el clima organizacional se logró conocer que algunas veces el estilo de comunicación presente en la institución, es adecuado, lo cual aumenta la motivación de los funcionarios.

Ortiz (2018), desarrolló el trabajo de investigación “Liderazgo y el clima organizacional, que tuvo como objetivo valorar la relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el Departamento de Managua del Distrito III, durante el II Semestre del Año 2016”.; cuyo tipo de estudio fue mixto cuantitativo con implicaciones cualitativas; concluye que, (1) el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. (2) El estilo de liderazgo presente es un liderazgo pedagógico combinado con algunas características del liderazgo democrático entre las características de liderazgo resaltan: el empuje, motivación de liderazgo, integridad, capacidad de planeación, carisma, entendimiento de las personas y estilo de poder en el desarrollo del clima organizacional.

### ***Nacionales***

Isidro (2022), desarrolló la tesis “Estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú 2020”; que tuvo como objetivo general determinar la influencia del estilo en la gestión organizacional, de las universidades en la región sur del Perú, 2020; cuya investigación fue de tipo básico de nivel descriptivo

correlacional causal de diseño no experimental; concluye que: Los estilos de liderazgo influyen de manera directa y significativa en la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020. El reconocer el estilo de liderazgo del equipo directivo en las respectivas universidades permitirá desarrollar una mejor gestión organizacional. Los hallazgos determinan que los directivos no sólo utilizan un estilo definido de liderazgo sino más bien de acuerdo a cada proceso desarrollado en la institución mezcla o predomina un estilo. A ello se le suma el modelo educativo de las instituciones, así como los procedimientos y reglamentos de funciones de acuerdo con cada institución.

Vigo (2021), en su tesis “Clima organizacional y su relación con la gestión del rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca”, tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y la gestión del rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca; cuyo tipo de estudio correlacional de diseño no experimental – correlacional; concluyó que: el clima organizacional aplicado a los colaboradores del Municipio de la Provincia de Cajamarca, el 72.31% (47) de los encuestados ubican al clima institucional en la categoría de adecuado, mientras que el 27.69% (18) precisan que es regular y ninguno de ellos lo ubica en la categoría de deficiente, dichos resultados confirman la existencia de un clima organizacional adecuado según las apreciaciones que tienen los servidores públicos que laboran en dicha entidad edil y que forman parte de la evaluación de gestión del rendimiento en el ciclo 2021.

Silva (2020) desarrolló la investigación “Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Institución Educativa “Antonio Mata Osoreo”, distrito Querocoto, provincia Chota, región Cajamarca, 2019”; cuyo objetivo donde se determinó el grado de influencia entre liderazgo transformacional que ejerce el director y el clima organizacional

en la institución; de tipo de investigación básico, con diseño no experimental y de nivel descriptivo-correlacional; concluye que: (1) El clima organizacional percibido por los trabajadores en la I.E Antonio Mata Osoreo fue evaluado en términos globales con un promedio de 76.3 puntos que lo ubica en la categoría regular. (2) Se pudo identificar una característica positiva como las relaciones interpersonales con un promedio de 45,4 puntos y un porcentaje de 87,5% (acumulando resultados entre las categorías regular y bueno). (3) Los trabajadores identificaron un nivel medio respecto a las características del liderazgo transformacional en el director. (4) Según la prueba de Pearson con un nivel de significancia del 95%, encontramos que el coeficiente de correlación es de 0,912, correlación muy buena.

Sánchez (2019) llevó a cabo la investigación, “Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao”; cuyo objetivo fue determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una entidad educativa de la Región Chalaca; cuya metodología se basó en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional; concluye que: (1) se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional. (2) Existe una relación significativa, directa y alta entre la dimensión manejo de conflictos y el clima organizacional; por lo que, el inadecuado manejo de los conflictos que se presentan en la convivencia educativa se asocia con incidentes contraproducentes entre docentes, que afectan el clima organizacional.

Vásquez (2017) desarrolló la investigación “Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016”; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el nivel de liderazgo y

clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 de Cascajal Bajo, provincia del Santa, Ancash 2016; cuya metodología de estudio fue descriptivo correlacional; concluyó que: (1) El coeficiente de correlación según el estadístico de Rho de Spearman es de 0.368; por lo que la correlación demuestra una significancia bilateral de 0.020 donde el p-valor es  $<0.05$ . lo cual demuestra que existe una relación de influencia positiva moderada.

Quedando demostrado que el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente y en un mismo sentido. (2) El nivel de liderazgo del director, se determinó que el 22.5% se ubican en un nivel bajo, un 75% se ubican en un nivel regular y solo el 2.5% muestran un nivel alto. Lo que demuestra que un 77.5% es de nivel regular y bueno que favorece a la Institución Educativa. (3) El nivel de clima organizacional identificada es: el 35% se ubican en el nivel regular y el 65% se ubican en el nivel alto. Lo que demuestra que el nivel de clima organizacional es alto.

### ***Locales***

Vásquez (2019) en su tesis “El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 El Ahijadero, Bambamarca – 20182; tuvo como objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo docente y directivo y el clima institucional en los integrantes de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca; cuyo tipo de investigación es descriptiva correlacional., concluye que, (1) El nivel de liderazgo docente y directivo que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, Distrito de Bambamarca, es en un el 36% Moderado, un 30% manifiesta que es Fuerte y el 33% indica que el nivel es Débil. (2) La relación encontrada entre el liderazgo docente y directivo con las dimensiones del nivel de clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El

Ahijadero, distrito de Bambamarca, es significativa con una correlación negativa moderada de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman.

Carmona (2019) desarrolló la investigación “El clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca”; que tuvo como objetivo determinar la relación del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca”; cuyo objetivo fue establecer mejoras.; tuvo un diseño de investigación es aplicada, correlacional, descriptiva, tipo transversal; concluye que: respecto al clima organizacional en dicha entidad se dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo en forma adecuada, la distribución física del ambiente de trabajo no es la adecuada, parte de la infraestructura es moderna y adecuada, desconocimiento parcial de los documentos de gestión (MOF, ROF, y TUPA) por parte de algunos trabajadores; en tanto el liderazgo existente en dicha institución es participativo; por lo que cabe señalar que el clima organizacional es Regular, según lo percibido por los trabajadores del Banco.

## **2.2. Bases Teóricas**

### ***Teoría de los rasgos de personalidad de Allport (1961)***

La teoría de la personalidad de Allport señala que cada persona es única y que los rasgos de la personalidad son innatos en el ser humano, es decir, que un individuo viene al mundo con los rasgos y la personalidad de liderazgo. (Allport, 1961)

Fincowsky y Krieger (2011), señalan que esta teoría afirma que se nace con la personalidad, las aptitudes y los rasgos necesarios para el liderazgo. Es la más antigua de todas, y se ha utilizado para caracterizar a los grandes líderes de la humanidad. Por lo tanto, se ha interesado en determinar cuáles son las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo son, por ejemplo:

ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto.

Este enfoque no llegó muy lejos, pues no hay acuerdo respecto de qué características identifican la personalidad del líder, y porque muchas de éstas son reconocibles también en los seguidores. La conclusión es que el liderazgo pareciera ser más bien una condición situacional o adquirida (mediante el aprendizaje, las vivencias y experiencias personales, la socialización, el aprovechamiento de oportunidades, etc.), o una conjunción de personalidad y situaciones. (p. 298)

### ***Teoría del liderazgo carismático de Max Weber (1981)***

La teoría del liderazgo carismático de Max Weber (1981) propone el liderazgo como “la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no asequibles por cualquier otro”. (Fincowsky y Krieger, 2011, p. 299).

### ***La Teoría del clima organizacional de Rensis Likert***

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el

salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez, 2016)

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Liderazgo**

Según Newstrom (2011), “el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas”. (p. 169)

Para Fincowsky y Krieger (2011), “es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” (p. 294).

Según Fiedler (1967, como se citó en Newstrom, 2011) “la eficacia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia los empleados con tres variables adicionales que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder”.

**Estilos de Liderazgo.** Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la universidad de Iowa, hablaba de tres estilos de liderazgo:

**a. El autocrático.** Autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.

**b. El liberal.** Deja hacer, es permisivo, delega.

**c. El democrático.** “Fija objetivos, es participativo, es orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta”. (Fincowsky y Krieger, 2011, pp. 299 – 300)

**Importancia del liderazgo.** El liderazgo es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Y siempre se ha debatido entre los empresarios más sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo, esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta. (Agüera, 2004, como se citó en Herrera y Ruiz, 2017)

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas haremos un análisis somero de las principales teorías sobre el tema. El propósito no es sólo familiarizarlos con las mismas, sino abordar la riqueza de los distintos enfoques que ayudan a comprender mejor este fenómeno tan importante en el desarrollo de grupos, equipos, organizaciones y sociedades. Como veremos a continuación, los primeros enfoques se basaron en los rasgos de personalidad, el carisma de los líderes y el comportamiento. (Herrera y Ruiz, 2017)

**Funciones de liderazgo contemporáneas: de equipo, mentor y autoliderazgo.** Bonifaz (2012), señala que “en las economías actuales y los negocios más exitosos (es decir; que son redituables y reconocidos en el mercado); bajo el funcionamiento de un liderazgo efectivo, se desarrollan tres funciones primordiales, las cuales se explican a continuación”

*a. De equipo.* Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto.

b) **Mentor.** El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar.

c) **Autoliderazgo.** “Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva” (p. 63)

Para efectos de operacionalizar las dimensiones de la variable liderazgo se toma en cuenta el modelo de contingencia de Fiedler (1967, como se citó en Newstrom, 2011) que son: Las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder, cuyos marcos conceptuales se expone a continuación.

**Las relaciones líder-miembro.** “Estas están determinadas por la forma en que aquél es aceptado por el grupo. Por ejemplo, si hay una fricción del grupo con el líder, rechazo de su liderazgo y un cumplimiento renuente de sus instrucciones, entonces dichas relaciones son pobres.” (p. 178)

Para Robbins y Judge (2013), “es el grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder” (p. 373).

Según Chiavenato (2009) “las relaciones entre el líder y los miembros (buenas o malas), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder” (p. 356). Asimismo, señala: “Situación Favorable: Buena relación entre el líder y los miembros del grupo, situación desfavorable: Mala relación entre el líder y los miembros del grupo” (p. 357).

Para evaluar la relación líder-miembro no enfocarnos en dos aspectos clave, calidad de la relación y comunicación y gestión de la disciplina y conflictos.

Estos indicadores permiten evaluar de manera integral tanto la calidad de la interacción y la comunicación entre el director y los docentes, como la capacidad del director para manejar la disciplina y los conflictos dentro de la institución educativa.

**La estructura de la tarea.** “Refleja la medida en que se requiere un modo específico de hacer el trabajo”. (p. 178)

Los líderes estructurados, orientados hacia las tareas, creen que obtienen mejores resultados si mantienen al personal constantemente ocupado, vigilan de cerca las acciones de los empleados, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones de éstos y los acicatean para que produzcan a niveles incluso más altos. (Newstrom, 2011, p. 176)

Para Robbins y Judge (2013), “qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no)” (p. 374)

Chiavenato (2009) señala a “la estructura de la tarea (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones” (p. 356). Asimismo señala:

“Situación favorable: Estructurada, rutinaria y programada; fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender, “Situación desfavorable: Tarea no estructurada, variada y no programada; difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender” (p. 357).

Para evaluar la percepción del liderazgo estructurado en las tareas, se tiene en cuenta tres aspectos fundamentales como son la existencia de un manual o descripción del trabajo que indique el procedimiento de las actividades o tareas, el balance del trabajo realizado por el director y el equipo docente y la comunicación efectiva del porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución Educativa.

**El poder del puesto del líder.** El poder organizacional se refiere a la autoridad asociada con el cargo que ocupa un líder. Esto incluye responsabilidades como la capacidad de contratar y despedir empleados, el uso de símbolos de estatus y la facultad de otorgar aumentos salariales y promociones.

Para Robbins y Judge (2013), “es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incremento de salario” (p. 374).

De la misma forma Chiavenato (2009) señala que “poder de posición del líder (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea” (p. 356). Asimismo, señala:

“Situación favorable: Mayor poder del líder; mucha autoridad formal; nivel alto en la jerarquía), situación desfavorable: Menor poder del líder; poca autoridad formal; nivel bajo en la jerarquía” (p. 357).

Es importante evaluar la Percepción del liderazgo basado el poder del puesto, en este sentido se tiene en cuenta el reconocimiento efectivo del trabajo de los docentes por parte del director en la Institución Educativa, mediante reconocimientos y recompensas adecuadas, la competencia demostrada por el director en la delegación y guía de tareas y la percepción de la eficiencia en la gestión y organización de tareas y actividades por parte del director en la Institución Educativa.

### **2.3.2. *Clima Organizacional***

Según Chiavenato (1999), “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la org. y que influye en su comportamiento” (p. 8).

Para Peralta (2020) el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- - El clima organizacional se refiere a las características del entorno dentro de la organización en el que los miembros llevan a cabo sus funciones, y estas características pueden ser tanto internas como externas.
- - Los miembros perciben estas características de manera directa o indirecta, lo que influye en la definición del clima organizacional, ya que cada persona tiene una percepción particular del entorno en el que trabaja.
- - El clima organizacional refleja cambios temporales en las actitudes del personal, que pueden originarse por diversos factores como el cierre anual, la reducción de personal o el aumento general de salarios. Por ejemplo, cuando la motivación aumenta, el clima organizacional mejora, pero cuando la motivación disminuye, ya sea por frustración o por la imposibilidad de satisfacer una necesidad, el clima también se deteriora.
- - Estas características organizacionales son relativamente estables a lo largo del tiempo, y pueden variar de una organización a otra, e incluso entre diferentes secciones de la misma empresa.
- - El clima organizacional, junto con la estructura, las características de la organización y los individuos que la conforman, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

**Importancia del Clima Organizacional.** Según Chávez (2018) posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos;

en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes.

**Factores del clima organizacional.** Son múltiples los autores que manifiestan que la motivación, la comunicación, la estructura y los recursos organizacionales permiten generar un clima organizacional adecuado en las instituciones, organizaciones o empresas.

En este sentido, se operacionaliza las dimensiones para la variable clima organizacional, los siguientes factores:

**Motivación.** Para Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan, la motivación “se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización” (Rojas, 2009, p. 54).

Para Chiavenato (2009),

Es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un *constructo* hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (p. 236)

Chiavenato (2009), señala que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).

3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (pp. 238-239)

Chiavenato (1999), menciona que el motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

**Comunicación.** “la comunicación se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (Rojas, 2009, p. 54).

Chiavenato (2009) señala que “en la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas” (p. 314).

Para Chiavenato (2009), La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. (p. 321)

Chiavenato (2009), sostiene que Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes (son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.), las ascendentes (son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.) y las horizontales (son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las

unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación). (pp. 321-323)

Es fundamental la evaluación de la comunicación institucional en tres aspectos puntuales, como son el establecimiento de canales de comunicación efectivos, la información periódica a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos y el fomento de una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director en la Institución Educativa.

**Estructura.** Para Pritchard y Karasick, (citado por Rojas, 2009), “esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (p. 53).

Para Chiavenato (2009), “la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia”. (p. 106)

Robbins y Judge (2009) señala que una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (p. 519)

**Recursos organizacionales.** Según Chiavenato (1999) “los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales”. Pueden ser:

- *Recursos físicos o materiales.* Son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, como: bienes inmuebles, muebles, materias primas, entre otros.
- *Recursos financieros.* Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la organización, como: capital, flujo de dinero, crédito, renta e inversiones.
- *Recursos humanos.* Son las personas que ingresan, permanecen y participan en el ente.
- *Recursos Mercadológicos.* Medios por los cuales las organizaciones entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios., como: mercado de clientes, consumidores o usuarios.
- *Recursos Administrativos.* Medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades empresariales (Funciones administrativas). (p. 10)

#### **2.4. Definición de términos básicos**

##### ***Comunicación:***

La comunicación “Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (Chiavenato, 2009, p. 308).

##### ***Empresa:***

“Es toda aquella actividad humana de carácter económico que se diseña y se pone en marcha con el objetivo de generar resultado a través de la realización de transacciones económicas” (Peralta, 2020, p. 14).

##### ***Equipo de trabajo:***

Para Robbins y Judge (2013), lo define como un “Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo” (p. 309).

***Estructura:***

Según Robbins y Judge (2013), “Define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p. 480).

***Líder:***

Es aquel que guía a las personas, el líder también cumple el rol de motivador, cumple el rol de coach para crear el sendero hacia la meta, hacia los objetivos trazados, un líder tiene las habilidades de poder influenciar en los seguidores por esas ideas, las palabras y el actuar, con sus decisiones sólidas y centradas. Un líder es el ejemplo del grupo, la imagen que todos deben seguir. (Amasifuen, 2020, pp. 12-13)

***Liderazgo:***

“Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013, pág. 369).

***Motivación:***

Para Chiavenato (2009) “motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas” (p. 288).

***Organización:***

Chiavenato (1999) “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

***Poder:***

Para Chiavenato (2009) “es el potencial de una persona para influir en otras” (p. 336).

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

El liderazgo se relaciona directa y significativamente con el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

El liderazgo basado en las relaciones líder- miembro, se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

El liderazgo estructurado en tareas se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

El liderazgo basado en el poder del puesto se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.

#### 3.2. Variables

*Variable 1: Liderazgo*

*Variable 2: Clima organizacional*

#### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

**Tabla 1**

*Operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Título: “EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA-CHIGUIRIP , 2021 ”					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional			instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
<b>Hipótesis General</b>  El liderazgo se relaciona directa y significativamente con el Clima Organizacional de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.	Newstrom (2011), en su libro, <b>Comportamiento humano en el trabajo</b> , señala que, “El liderazgo es, el catalizador que transforma el potencial en realidad.” (p. 169). Además, según el Modelo de Contingencia de Fiedler señala tres variables situacionales, las que serán tomadas como dimensiones para el presente trabajo. (p. 178)	<b>LIDERAZGO</b>	<b>Relaciones líder-miembro</b>	Calidad de la relación comunicación Gestión de la disciplina y conflictos	<b>CUESTIONARIO</b>
			<b>Estructura de la tarea</b>	Percepción del liderazgo estructurado en las tareas	
			<b>Poder del puesto del líder</b>	Percepción del liderazgo basado el poder del puesto	
		<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Motivación</b>	Grado de satisfacción hacia su trabajo	
<b>Comunicación</b>	Percepción de la comunicación institucional				
<b>Estructura</b>	Políticas y directrices				
		<b>Recursos organizacionales</b>	Recursos físicos o materiales y administrativos.		
<b>Hipótesis Específicas</b>	D1: El liderazgo basado en las relaciones líder- miembro, se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.				
	D2.: El liderazgo estructurado en tareas se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.				
	D3.: El liderazgo basado en el poder del puesto del líder se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.				

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

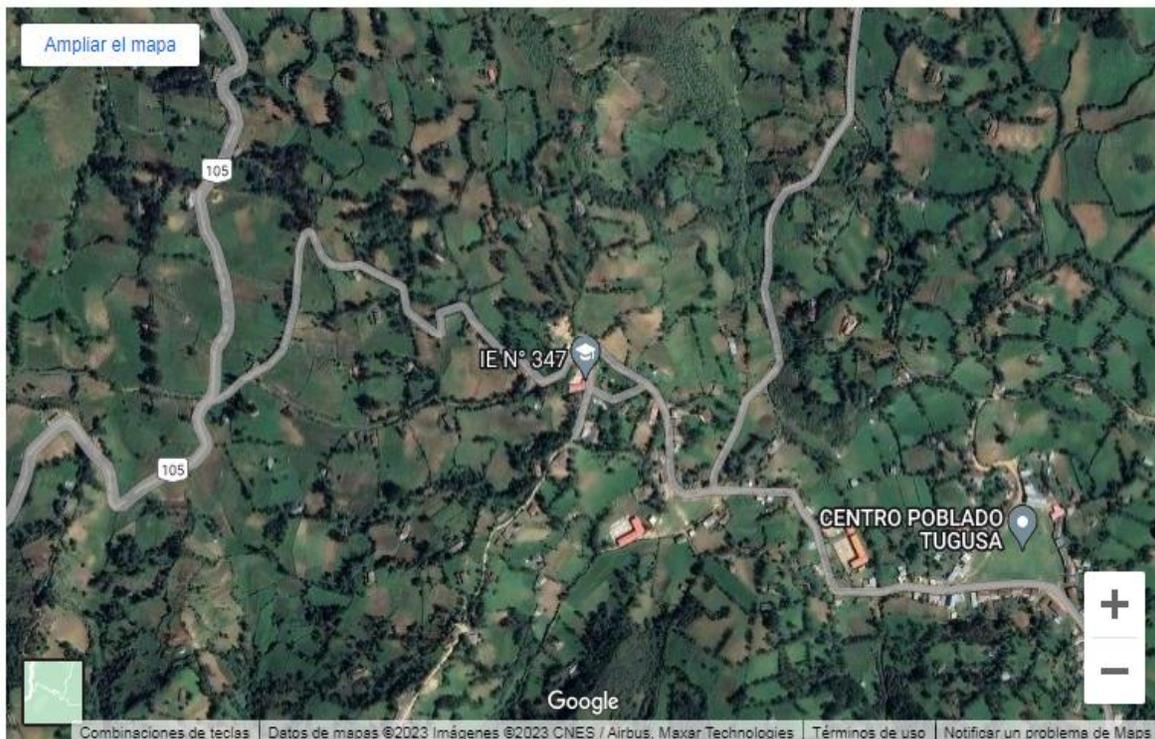
#### 4.1. Ubicación geográfica

La presente investigación se desarrolló en el Centro Poblado de Tugusa, distrito de Chiguirip, provincia de Chota, departamento de Cajamarca; la conforman 09 docentes, y 140 alumnos, con una altitud de 2686 m.s.n.m. Además, se caracteriza por su calidad educativa, por su cultura, usos y costumbres, así como sus recursos turísticos.

#### Figura 1

*Mapa de la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip*

Vista Satelital de la Institución Educativa 10503



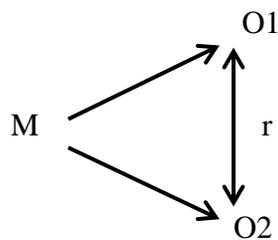
*Nota.* DocPlayer-mapa Google

## 4.2. Diseño de la investigación

El tipo de investigación es básica, de nivel correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal.

Según Hernández, et. al. (2014), los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto.

Cuyo diseño es:



M = Muestra

O1 = Observación al liderazgo

r = Relación de las variables

O2 = Observación al Clima organizacional

## 4.3. Métodos de investigación

En el presente estudio de investigación se utilizó el método inductivo – deductivo y un enfoque cuantitativo.

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Mediante la deducción se pasa de un

conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares (Rodríguez y Pérez, 2017).

El enfoque cuantitativo que representa, un conjunto de procesos es secuencial probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseña); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas con frecuencia utilizando métodos estadísticos, y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (Hernández, et al., 2010, p. 4)

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.**

##### ***Población***

Arias (2006) señala que la población es el conjunto finito de o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, Sus características estarán determinadas por el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

En este sentido la población del presente estudio estuvo conformada por los 09 docentes de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

### ***Muestra***

Es la parte o fracción representativa de un conjunto de la población, que puede ser probabilística o no probabilística, asimismo cuando la población es pequeña, se puede estudiar toda la población.

De acuerdo con lo mencionado, la población y la muestra de este estudio estuvo constituida por 09 docentes de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

### ***Unidades de análisis***

La unidad de análisis fue la Institución Educativa 10503 Tugusa- Chiguirip, en concordancia con lo señalado por Hernández et al. (2010) que señala que la unidad de análisis es la entidad principal que se está analizando en el estudio, y que en las ciencias sociales pueden incluir instituciones como es el caso de la Institución Educativa 10503 Tugusa - Chiguirip.

### ***Unidades de observación***

La unidad de observación del presente estudio fue constituida por los docentes de la unidad de análisis, que nos brindaron la información, como integrantes de la muestra.

## **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.**

### ***Técnicas***

**Encuesta:** Es “una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Díaz, 2009, p. 19).

Esta técnica nos permitió relacionar el liderazgo y el clima organizacional. Los datos se obtuvieron a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra, con el fin de conocer su opinión, características o hechos específicos. Para ello se

seleccionaron las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, variables y dimensiones.

### ***Instrumentos***

**Cuestionario:** Su finalidad es “obtener de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación” (García, 2011, p. 2).

En ese sentido buscamos que la aplicación del cuestionario nos permita recoger la información requerida sobre el liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa - Chiguirip, y en función a los resultados establecer las relaciones correspondientes.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

En el presente estudio de investigación los programas que se utilizaron como herramienta para el procesamiento de datos estadísticos fueron el Excel 2010 y SPSS Statistics 19, además para el análisis de la información se elaboraron tablas y figuras.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos**

##### ***Equipos***

- Laptop
- Impresora

##### ***Materiales***

- Papel bond
- Engrapador
- Borrador
- Resaltador
- Lapicero
- Corrector

#### **4.8. Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia metodológica*

<b>Título: El liderazgo y el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.</b>								
<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento de recolección de datos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población y muestra</b>
<b>Problema general</b>  ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el clima organizacional de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021?	<b>Objetivo general</b>  Analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.	<b>Hipótesis general</b>  El liderazgo se relaciona directa y significativamente con el Clima Organizacional de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021	<i>Liderazgo</i>	Relaciones Líder-miembro	Calidad de la relación comunicación Gestión de la disciplina y conflictos.	<i>Cuestionario</i>	De método Inductivo – deductivo, de tipo aplicada, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de sección transversal y enfoque cuantitativo.	En cuanto a la población y la muestra de este estudio estuvo constituida por 09 docentes de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.
				Estructura de la tarea	Percepción del liderazgo estructurado en las tareas.			
				Poder del puesto del líder	Percepción del liderazgo basado en el poder del puesto.			
			<i>Clima organizacional</i>	Motivación	Grado de satisfacción hacia su trabajo.	<i>Cuestionario</i>		
				Comunicación	Percepción de la comunicación institucional.			
			Estructura	Políticas y directrices				
			Recursos organizacionales	Recursos físicos o materiales y administrativos.				
<b>Preguntas auxiliares</b>	a. ¿Cómo es el liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021? b. ¿Cómo es el Clima Organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021? c. ¿Cuál es la relación del liderazgo basado en las relaciones líder- miembro con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021? d. ¿Cuál es la relación del liderazgo estructurado en tareas con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021? e. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo basado en el poder del puesto con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021?							
<b>Objetivos específicos</b>	Describir el liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021. Describir el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021. Analizar la relación del liderazgo basado en las relaciones líder- miembro con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021. Analizar la relación del liderazgo estructurado en tareas con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021. Analizar la relación del liderazgo basado en el poder del puesto con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021.							
<b>Hipótesis específicas</b>	D1: El liderazgo basado en las relaciones líder- miembro, se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021. D2.: El liderazgo estructurado en tareas se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021. D3.: El liderazgo basado en el poder del puesto del líder se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.							

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentará los resultados obtenidos de la investigación, el análisis, interpretación y discusión de resultados con otras investigaciones, asimismo la contrastación de las hipótesis del trabajo de investigación; los cuales nos permitió analizar el liderazgo y su relación con el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021.

#### 5.1. Presentación de resultados

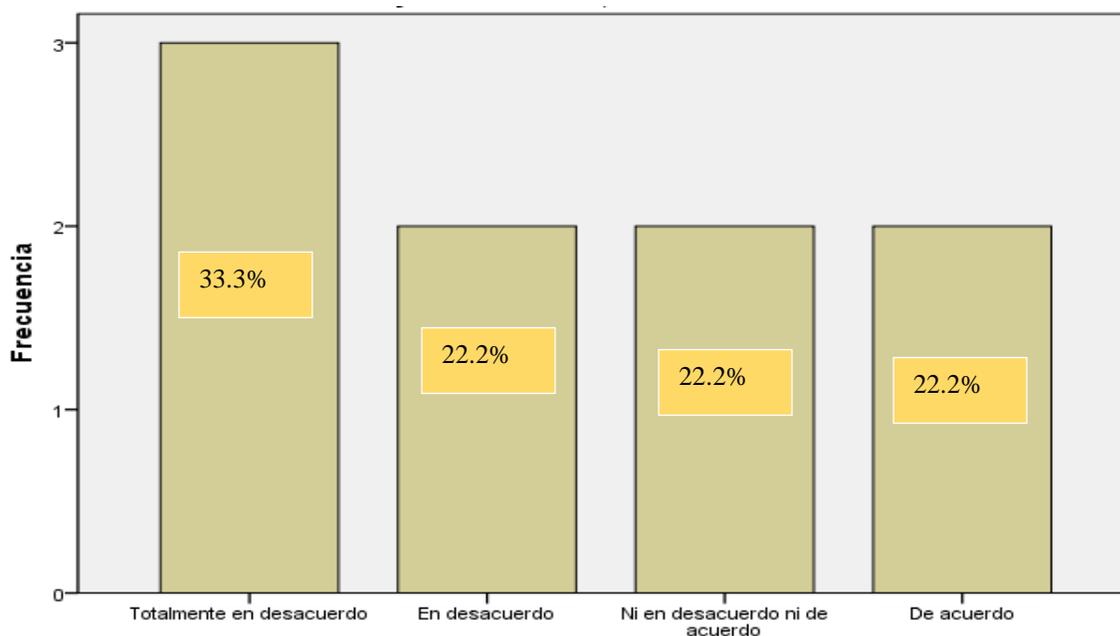
##### 5.1.1. Evaluación del liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

###### Relación líder-Miembro

###### *Calidad de la relación y comunicación*

**Figura 2**

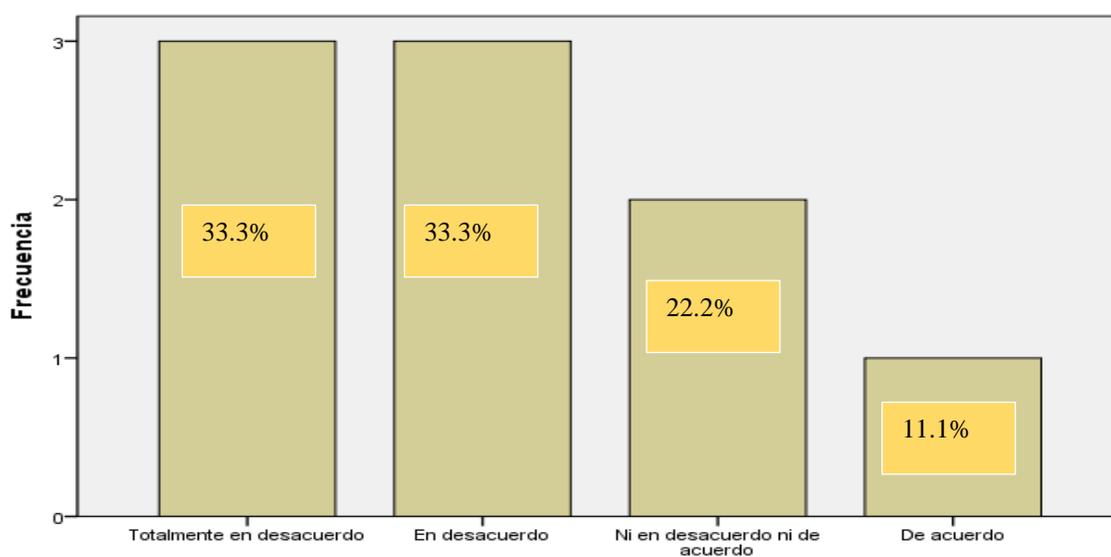
*Fomento de relaciones positivas y colaborativas entre el director y docentes*



En la figura 2, se puede observar que de los 9 docentes, un 33.3% de docentes encuestados respondieron totalmente en desacuerdo, un 22.2 % en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo y de acuerdo; con que la relación entre el director y los docentes en la institución es buena, lo que significa que existe una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

### Figura 3

*Involucramiento de los docentes en la definición de objetivos al asignar trabajos por parte del director.*

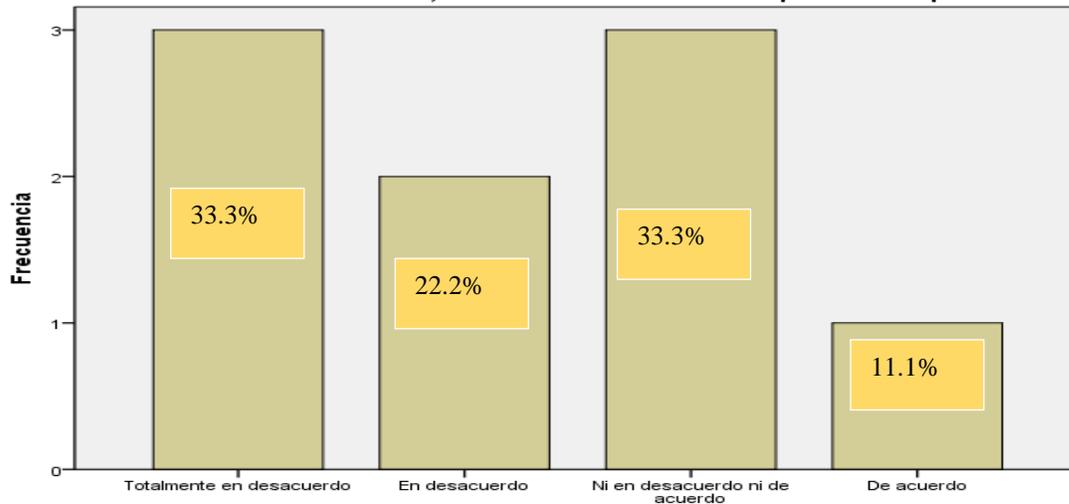


En la figura 3, se puede observar que de los 9 docentes encuestados: el 33.3% totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 11.1% de acuerdo que el director en la I. E., al asignar un trabajo solicita a los docentes su participación para preparar los objetivos, lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

## Gestión de la disciplina y conflictos

**Figura 4**

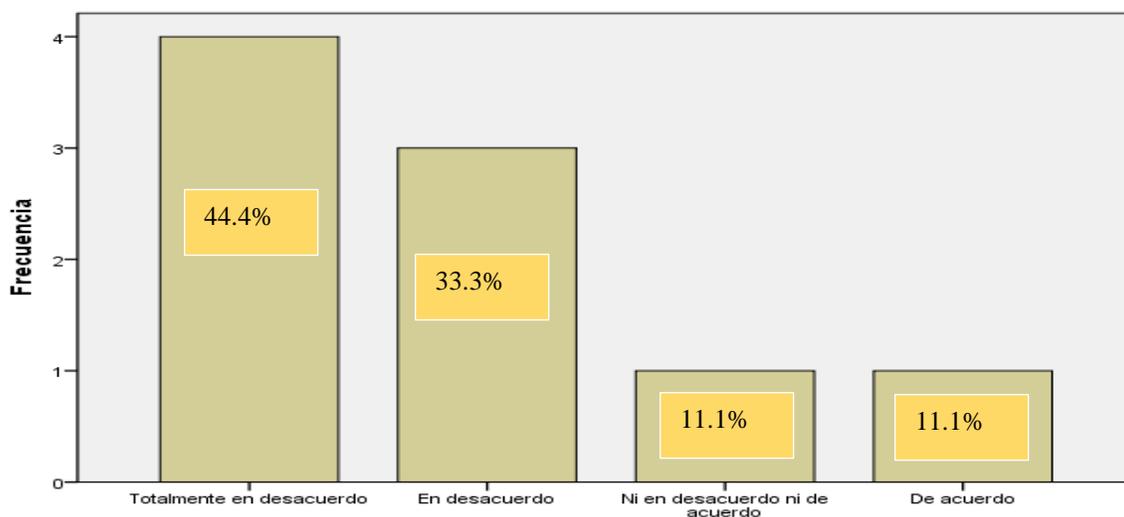
*Facilitación efectiva de la disciplina por parte del director*



En la figura 4, se puede observar que de los 9 docentes encuestados, 33.3% totalmente en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras un 22.2% en desacuerdo y un 11.1% de acuerdo, que en la I.E. resulta fácil al director imponer disciplina; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

**Figura 5**

*Presencia de fricciones entre el director y el equipo docente*



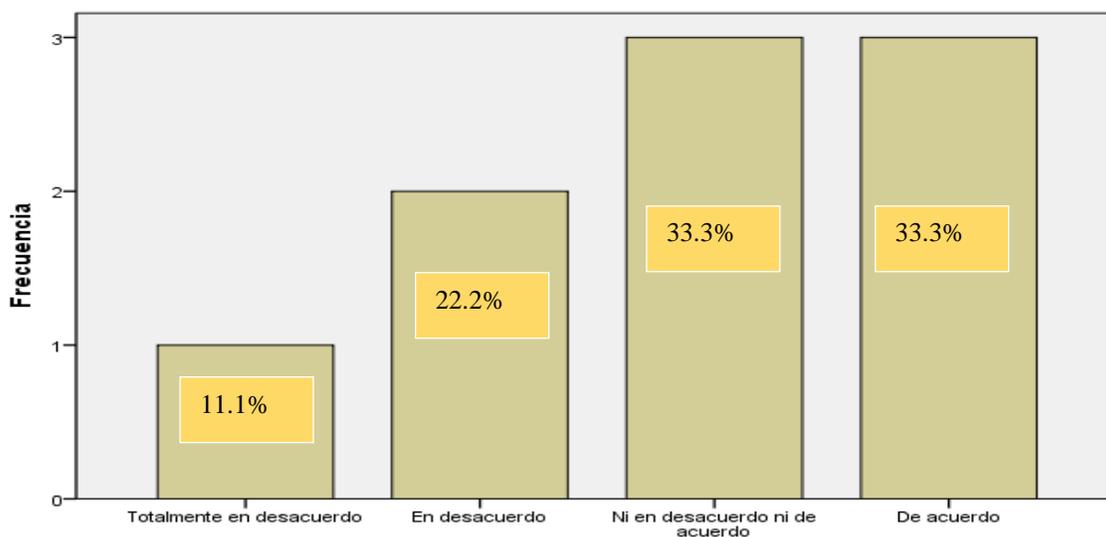
En la figura 5, se puede observar que de los 9 docentes, un 44.4% totalmente en desacuerdo, 33.3% en desacuerdo, 11.1% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 11.1% de acuerdo, que en la I.E. existen fricciones entre el director y el equipo docente; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

### **Estructura de la tarea**

#### *Percepción del liderazgo estructurado en las tareas*

**Figura 6**

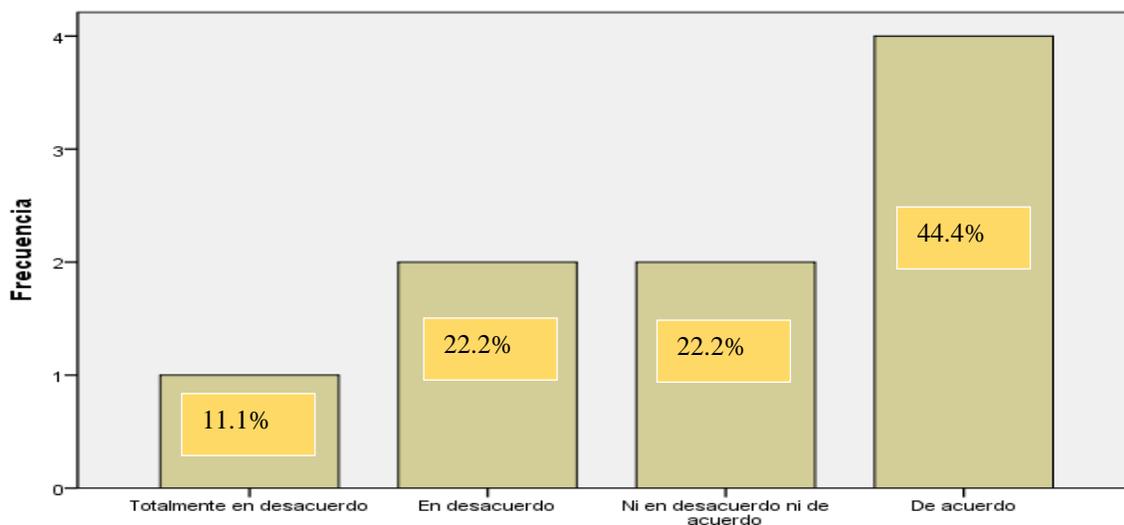
*Existencia de un manual o descripción del trabajo que detalla los procedimientos de actividades o tareas.*



En la figura 6, se puede observar que: el 11.1% de los docentes encuestados respondieron totalmente en desacuerdo, 22.2% en desacuerdo, 33.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 33.3% de acuerdo con que en la I.E. existe un manual o descripción del trabajo que indique el procedimiento de las actividades o tareas; lo que significa una percepción favorable al respecto.

### Figura 7

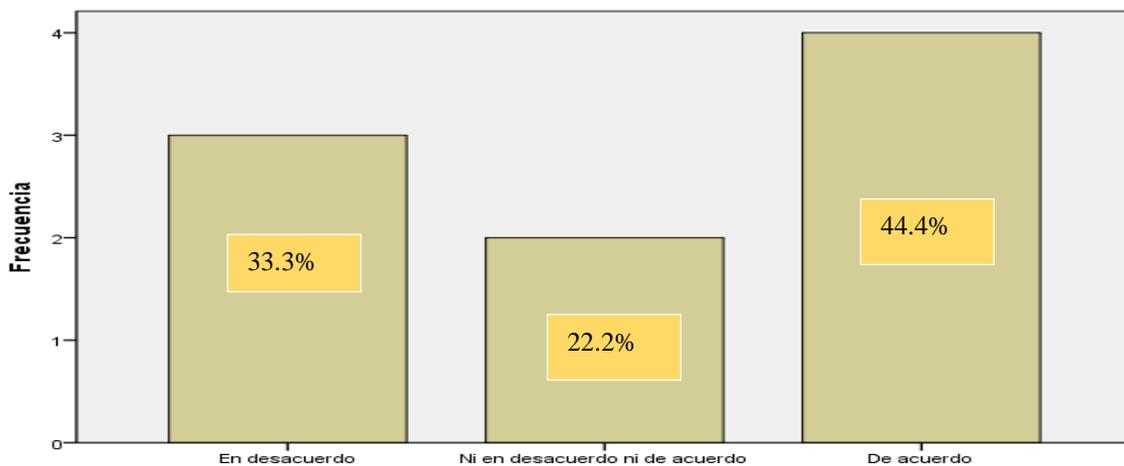
*Realización de revisiones periódicas del trabajo por parte del director y el equipo docente, para mejorar el rendimiento futuro*



En la figura 7, se puede observar que de los 9 docentes encuestados: el 11.1% totalmente en desacuerdo, 22.2% en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo, en tanto el 44.4% de acuerdo con que el director y el equipo docente hacen un balance del trabajo realizado, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro; lo que significa que existe una percepción mayoritaria favorable al respecto.

### Figura 8

*Explicación clara por parte del director de los objetivos y políticas*



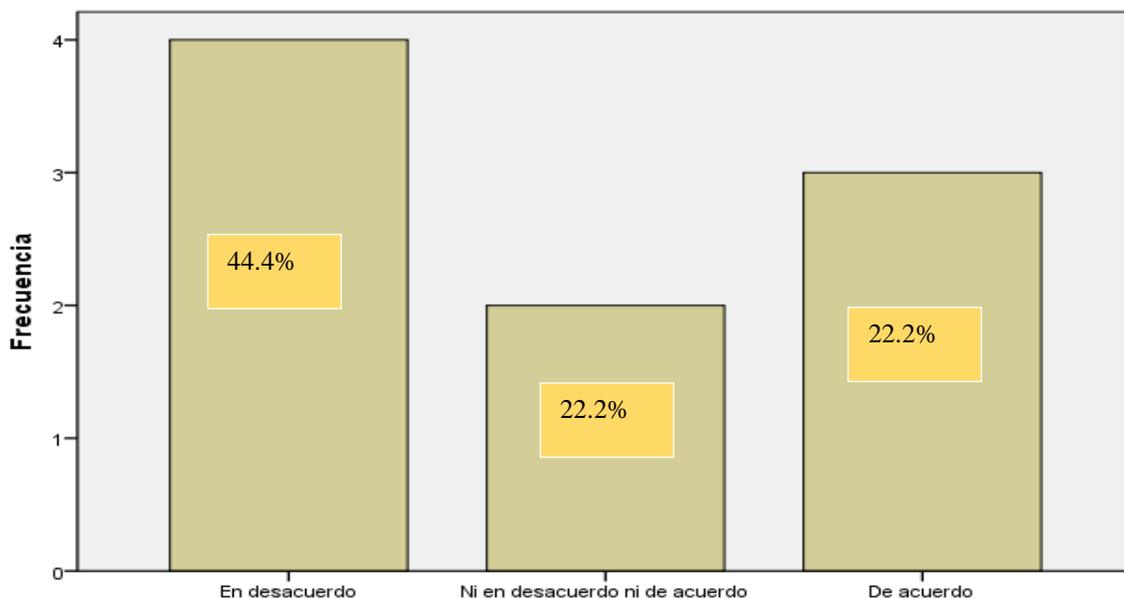
En la figura 8, se puede observar que de los 9 docentes encuestados: el 33.3% en desacuerdo, el 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 44.4% de acuerdo con que el director explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la I.E; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

### **Poder del puesto del líder**

#### *Percepción del liderazgo basado en el poder del puesto*

**Figura 9**

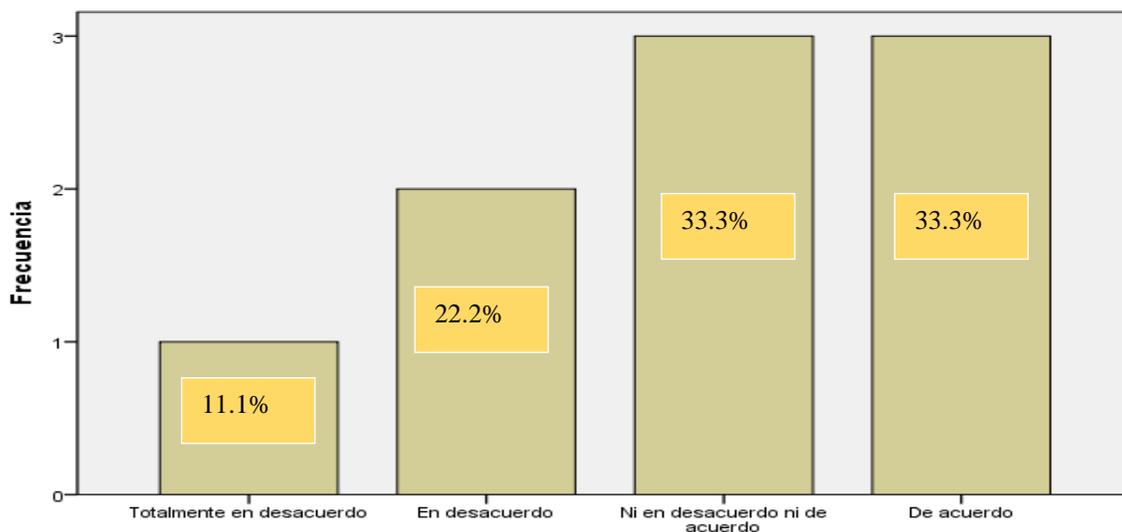
*Reconocimiento efectivo del trabajo de los docentes por parte del director, mediante reconocimientos y recompensas adecuadas*



En la figura 9, se puede observar que de los 9 docentes, un 44.4% respondieron en desacuerdo, el 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 22.2% de acuerdo, con que el director se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensas, etc.); lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

**Figura 10**

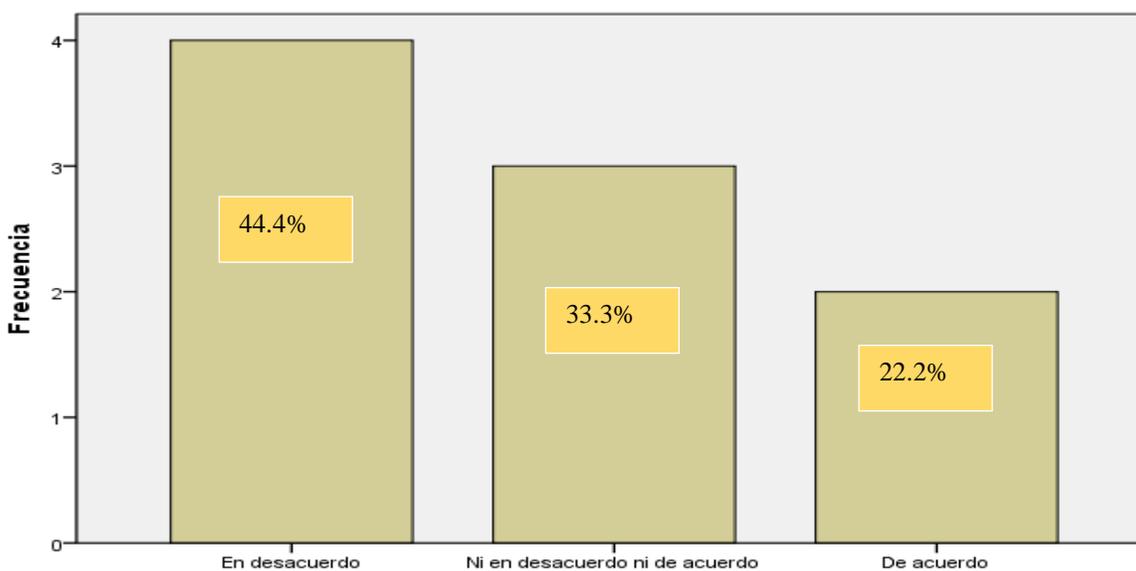
*Competencia demostrada por el director en la delegación y guía de tareas*



En la figura 10, se puede observar que de los 9 docentes, un 11.1% respondieron totalmente en desacuerdo, el 22.2% en desacuerdo, 33.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 33.3% de acuerdo con que el director posee los conocimientos necesarios para delegar tareas y guiar en su culminación; lo que significa una percepción favorable al respecto.

**Figura 11**

*Eficiencia en la gestión y organización de tareas y/o actividades por parte del director.*



En la figura 11, se puede observar que de los 9 docentes, un 44.4% respondieron en desacuerdo, un 33.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo y un 22.2% de acuerdo con que en la I.E. la gestión y organización de tareas y/o actividades por parte del director es eficaz; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

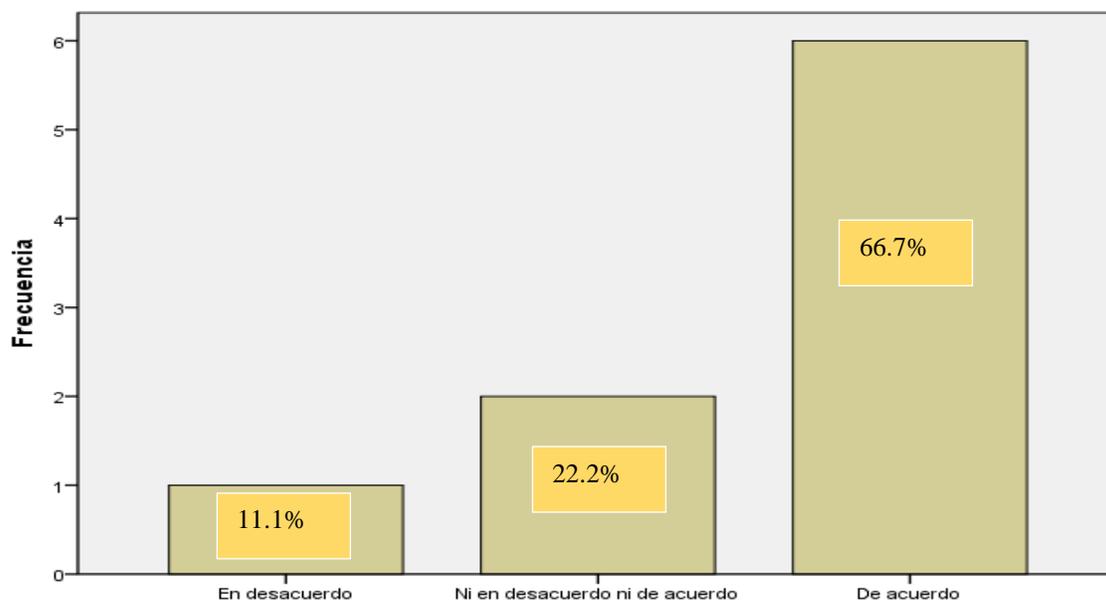
### 5.1.2. Evaluación del clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021.

#### Motivación

#### *Grado de satisfacción hacia su trabajo*

**Figura 12**

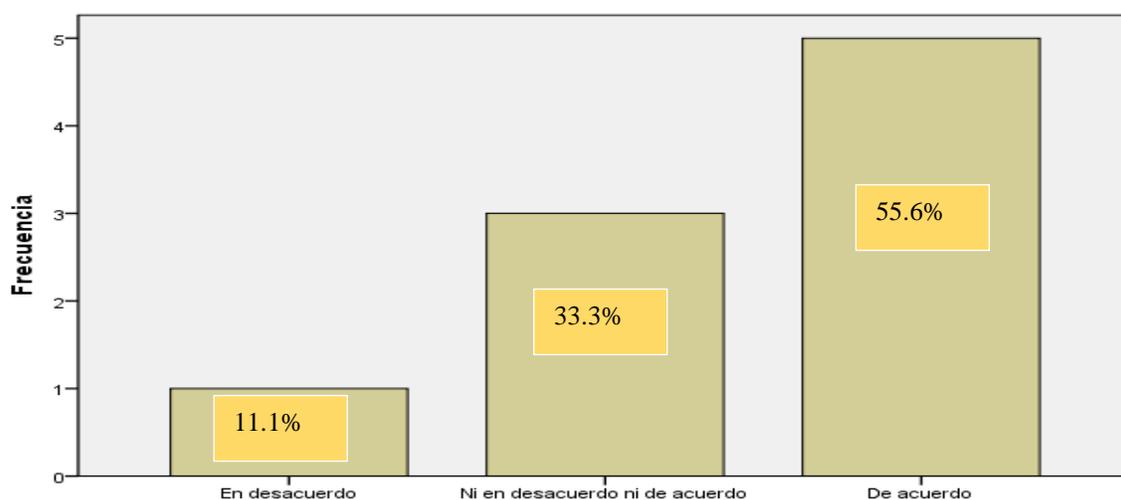
*Conocimiento por parte de los docentes de la filosofía y objetivos*



En la figura 12, se puede observar que el Grado de satisfacción hacia su trabajo (dimensión 1 – clima organizacional), el 11.1% respondieron en desacuerdo, el 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 66.7% de acuerdo con que, los docentes conocen la filosofía y objetivos de la Institución Educativa; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

**Figura 13**

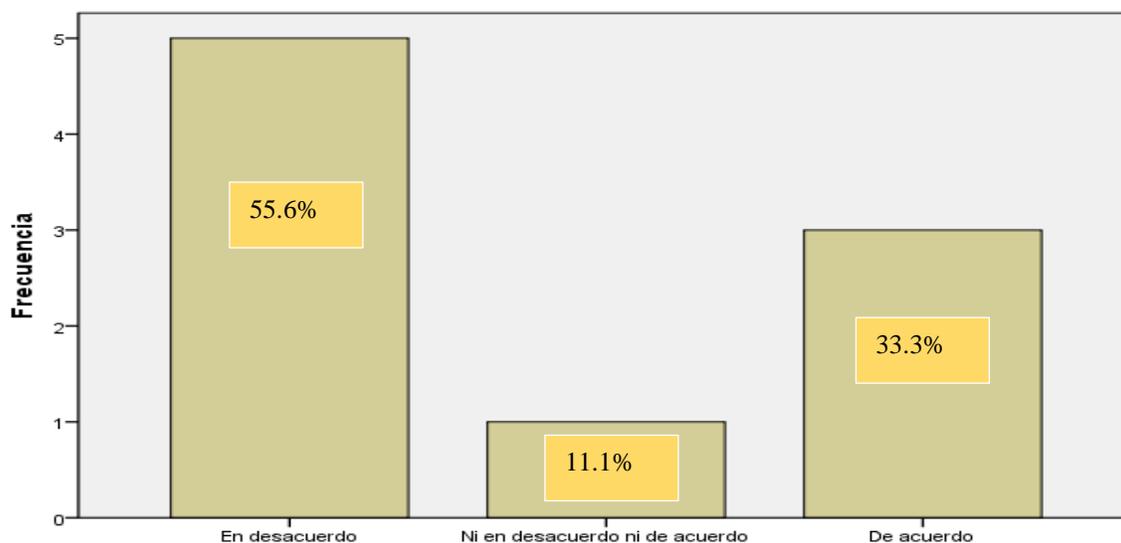
*Toma de decisiones relevantes en común acuerdo entre el director y los docentes*



En la figura 13, de los 9 docentes se puede observar que 11.1% respondieron en desacuerdo, 33.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 55.6% de acuerdo con que, en la Institución Educativa las decisiones relevantes concernientes al equipo docente, se toman en común acuerdo entre el director y los docentes; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

**Figura 14**

*Promoción activa del desarrollo y la autorrealización de los docentes*



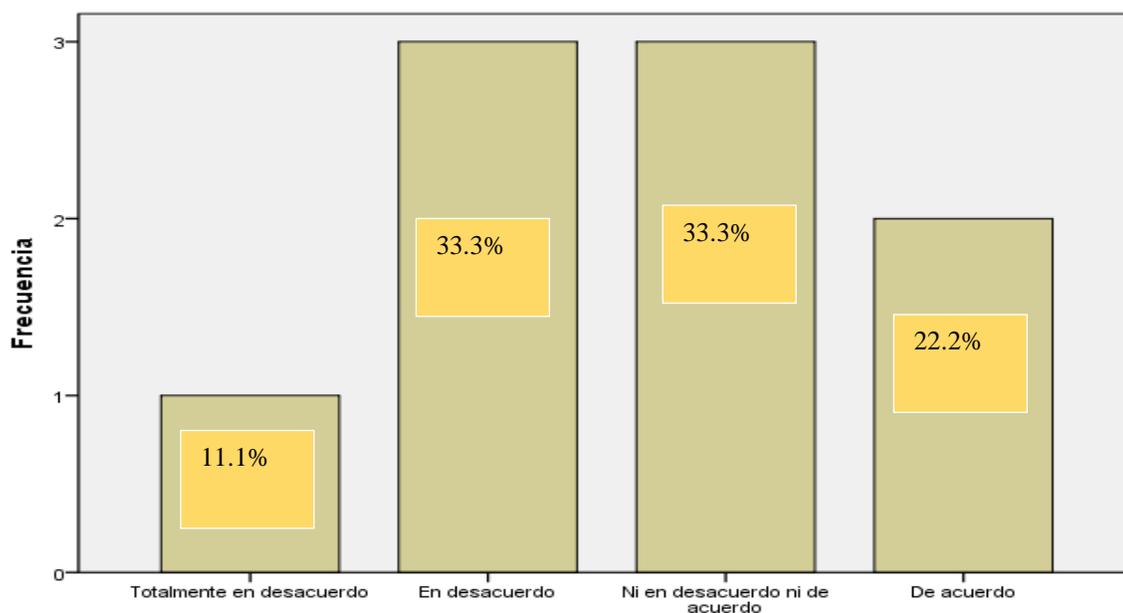
En la figura 14, de los 9 docentes encuestados, se puede observar que, 55.6% respondieron en desacuerdo, 11.1% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 33.3% de acuerdo con que, la Institución Educativa promueve el desarrollo y la autorrealización de sus docentes; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

## Comunicación

### *Percepción de la comunicación institucional*

**Figura 15**

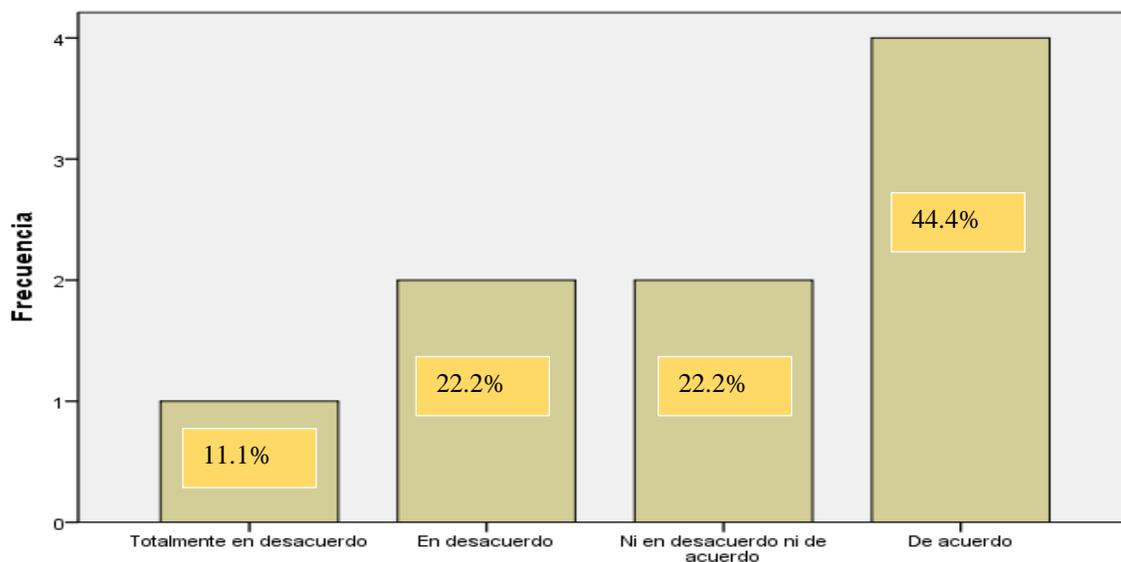
*Establecimiento de canales de comunicación efectivos*



En la figura 15, de los 9 docentes, se puede observar que, 11.1% respondieron totalmente en desacuerdo, 33.3% en desacuerdo y 33.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 22.2% de acuerdo, con que existen redes de comunicación adecuadas en la Institución Educativa; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

**Figura 16**

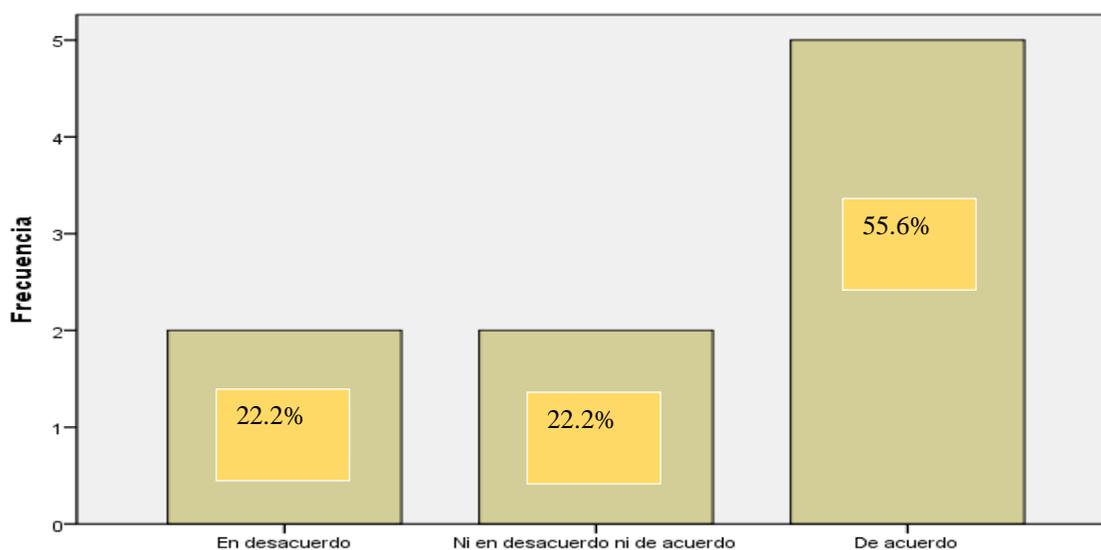
*Información periódica a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos*



En la figura 16, de los 9 docentes encuestados, 11.1% respondieron totalmente en desacuerdo, mientras 22.2% en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 44.4% de acuerdo, con que se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

**Figura 17**

*Fomento de una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director*



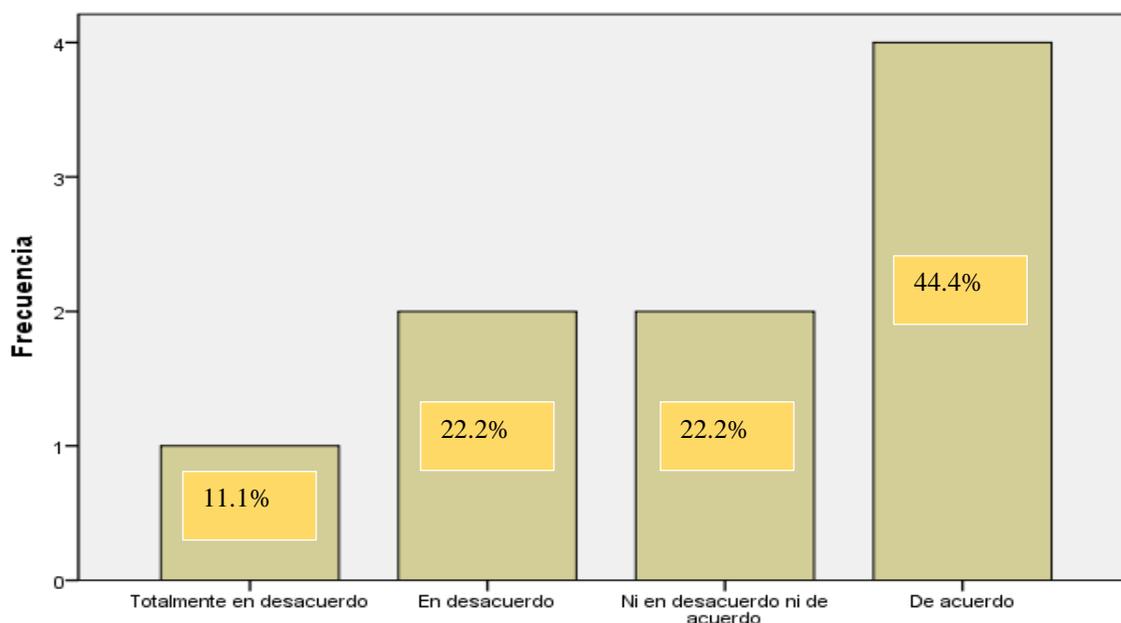
En la figura 17, de los 9 docentes el 22.2% respondieron en desacuerdo, 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y en tanto el 55.6% de acuerdo, con que en la Institución Educativa existe una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

## Estructura

### *Políticas y directrices*

**Figura 18**

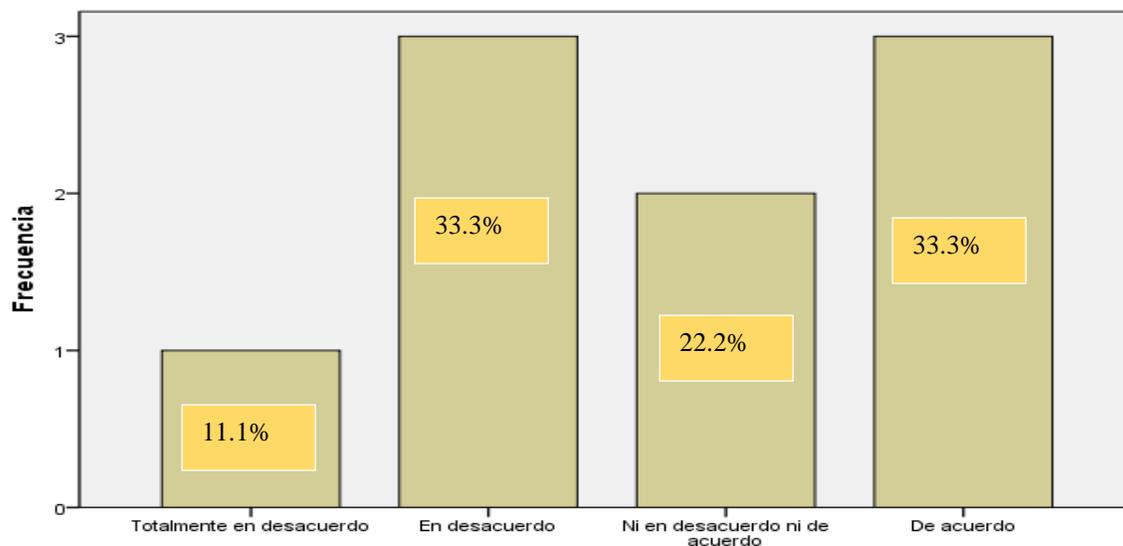
*Implementación de políticas para mejorar conocimientos y capacidades personales y profesionales*



En la figura 18, de los 9 docentes encuestados se puede observar que las Políticas y directrices (dimensión 3 – clima organizacional), 11.1% respondieron estar totalmente en desacuerdo, 22.2% en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras 44.4% de acuerdo con que la Institución Educativa desarrolla políticas para mejorar sus conocimientos y capacidades personales y profesionales; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

**Figura 19**

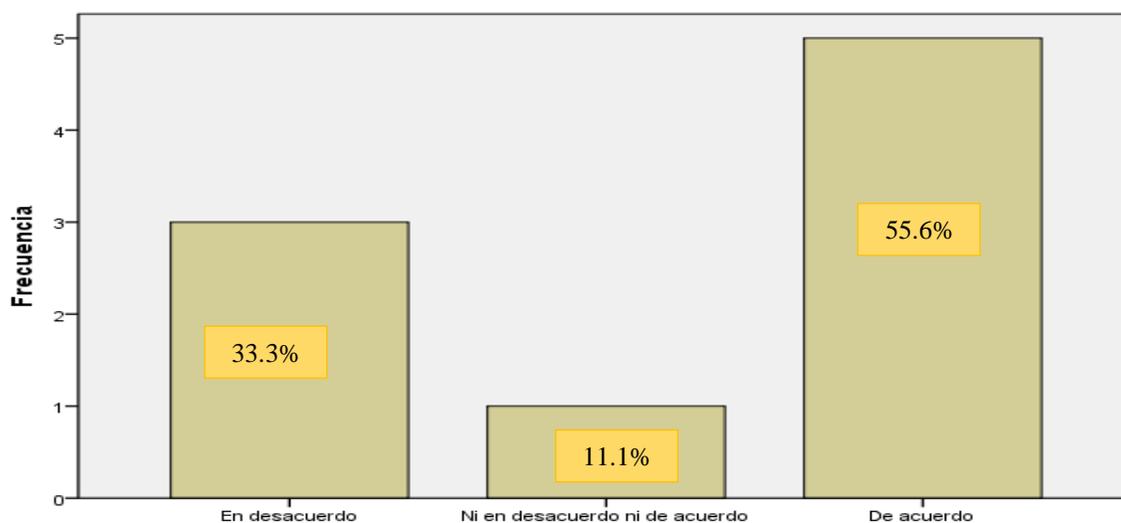
*Desarrollo estructurado de programas de capacitación acorde con el proceso de enseñanza-aprendizaje*



En la figura 19, se puede observar de los 9 docentes encuestados que, 11.1% respondieron estar totalmente en desacuerdo, en tanto 33.3% en desacuerdo, 22.2% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 33.3% de acuerdo, con que la Institución Educativa desarrolla programas de capacitaciones de manera estructurada acorde con el proceso de enseñanza de aprendizaje; lo que significa una percepción desfavorable al respecto.

**Figura 20**

*División, agrupación y coordinación formal de las tareas del trabajo*



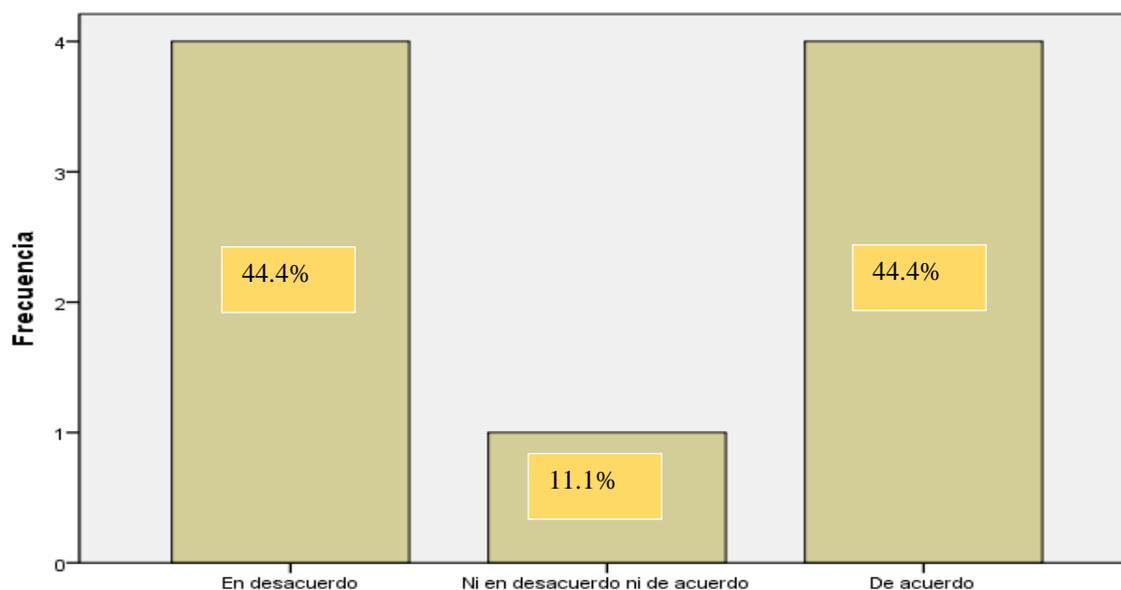
En la figura 20, de los 9 docentes, el 33.3% respondieron estar en desacuerdo, en tanto 11.1% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 55.6 de acuerdo, con que en la Institución Educativa las tareas del trabajo se dividen, agrupan y coordinan de manera formal; lo que significa una percepción mayoritaria favorable al respecto.

### **Recursos organizacionales**

#### *Recursos físicos o materiales y administrativos*

**Figura 21**

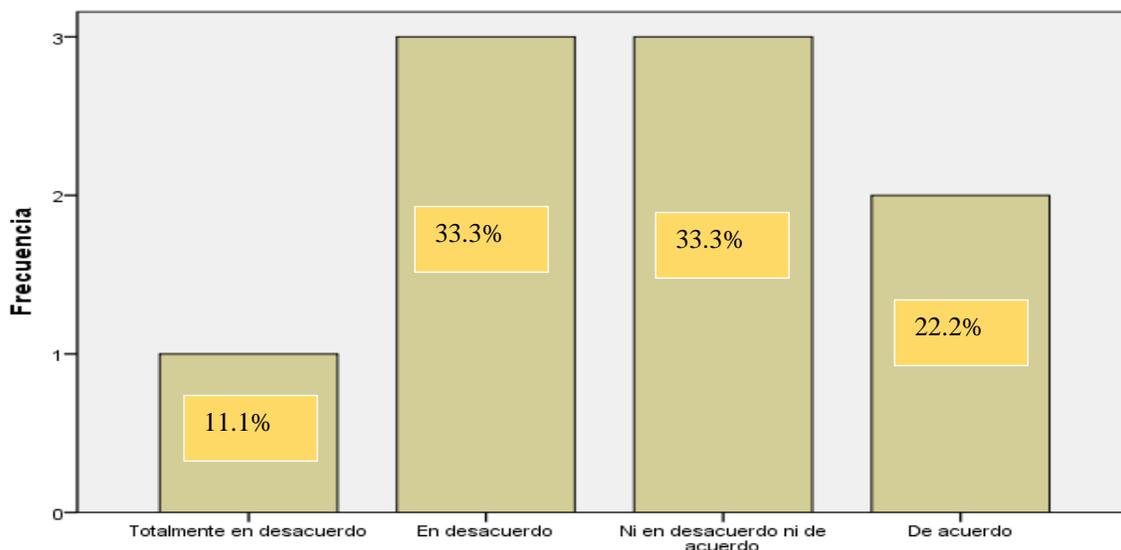
*Provista de ambientes adecuados para el desarrollo de actividades laborales y académicas por parte de los docentes en la Institución Educativa.*



En la figura 21, de los 9 docentes encuestados, se puede observar que los Recursos organizacionales (dimensión 4 – clima organizacional), el 44.4% respondieron estar en desacuerdo, en tanto 11.1% respondieron ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 44.4% de acuerdo, que la Institución Educativa brinda ambientes adecuados a sus docentes para el desarrollo de sus actividades laborales y académicas; lo que significa una percepción desfavorable al respecto.

**Figura 22**

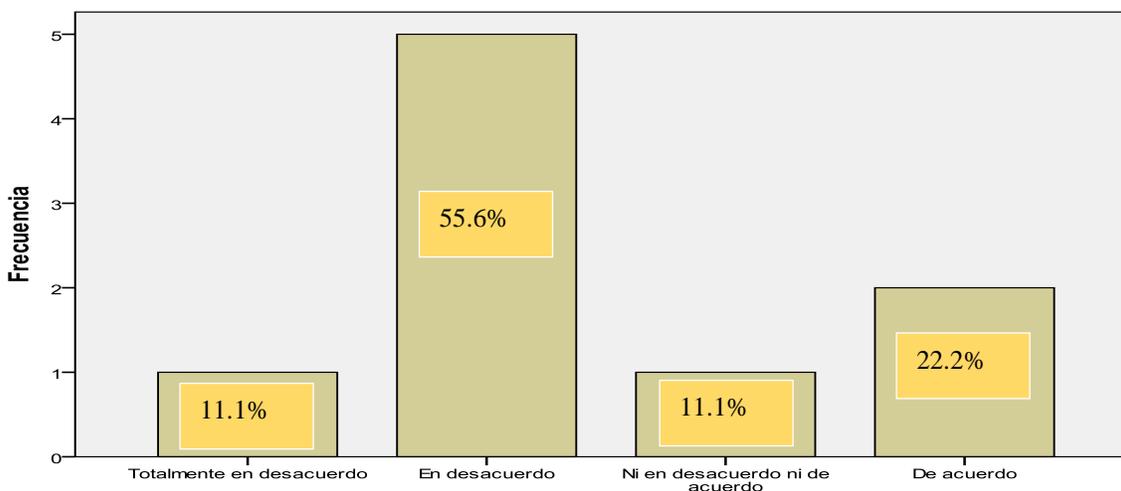
*Provisión de herramientas y medios necesarios para optimizar el desempeño*



En la figura 22, se puede observar que de los 9 docentes, 11.1% opinaron estar totalmente en desacuerdo, en tanto 33.3% en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 22.2% de acuerdo, que en la Institución Educativa se le brindan las herramientas y medios necesarias para optimizar su desempeño; lo que significa una percepción desfavorable al respecto.

**Figura 23**

*Disponibilidad de medios de comunicación adecuados para la interacción entre docentes y con el director*



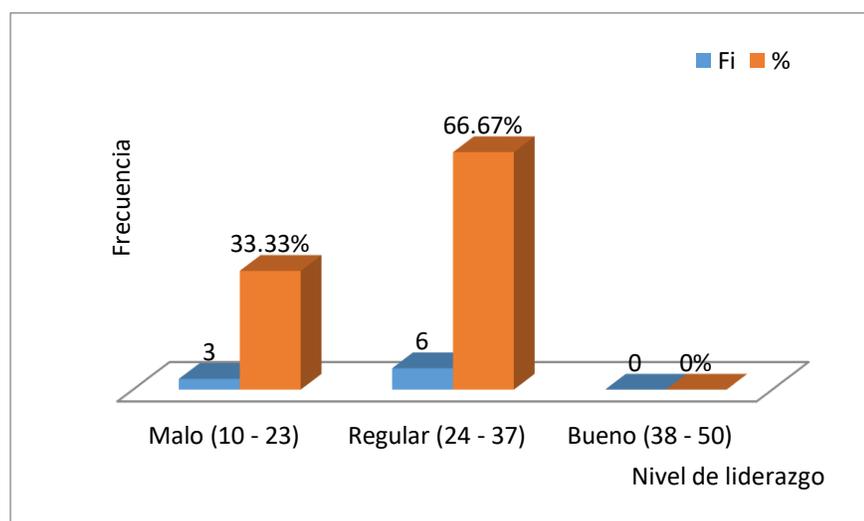
En la figura 23, de los 9 docentes encuestados, el 11.1% respondieron estar totalmente en desacuerdo, en tanto 55.6% en desacuerdo, 11.1% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 22.2% de acuerdo, que la institución cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse entre docentes y con el director; lo que significa una percepción mayoritaria desfavorable al respecto.

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 5.2.1. Análisis, interpretación de resultados

#### Figura 24

*El liderazgo en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021*



Los resultados expresados en la figura N° 24 se puede observar que el 33.33% de los docentes encuestados indican que el liderazgo en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip es malo, mientras que el 66.67% señalan que el liderazgo en la institución es regular; motivo por el cual es necesario ir fortaleciendo ciertos indicadores que coadyuven el liderazgo dentro de la institución.

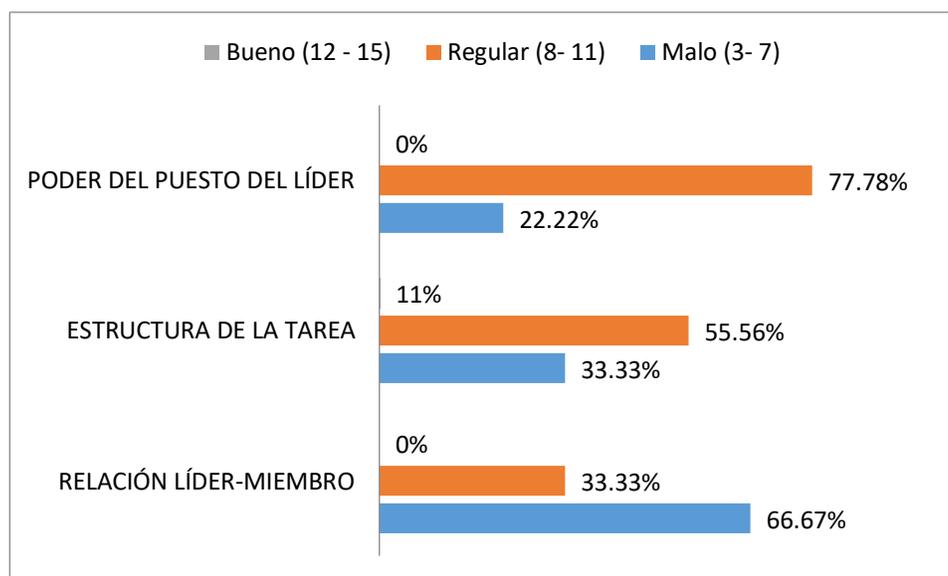
Los resultados reflejan una percepción regular hacia el liderazgo, respecto en la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip. Los docentes indican que el liderazgo del

director no es adecuado, evidenciando una falta de participación efectiva en la toma de decisiones. Una parte significativa de los encuestados no considera que el director fomente el trabajo colaborativo al preparar objetivos ni que facilite la imposición de disciplina en el centro educativo. Además, la existencia de fricciones entre el director y los docentes es un tema que agrava la percepción sobre el liderazgo.

La relación entre el director y el equipo docente no se considera buena por una gran mayoría, lo que puede estar afectando la dinámica interna de la institución. Aunque algunos docentes reconocen la existencia de un manual de procedimientos, su impacto no parece ser suficiente para mejorar el liderazgo. Por otro lado, un grupo relevante destaca que sí se realizan balances de trabajo con tiempo suficiente para mejorar, y que el director es capaz de explicar los objetivos y políticas de la institución, lo que podría considerarse como un aspecto positivo. Sin embargo, el esfuerzo del director por reconocer el trabajo de los docentes y la eficacia en la gestión y organización de tareas es evaluado de manera regular, contribuyendo a una visión general regular del liderazgo.

### Figura 25

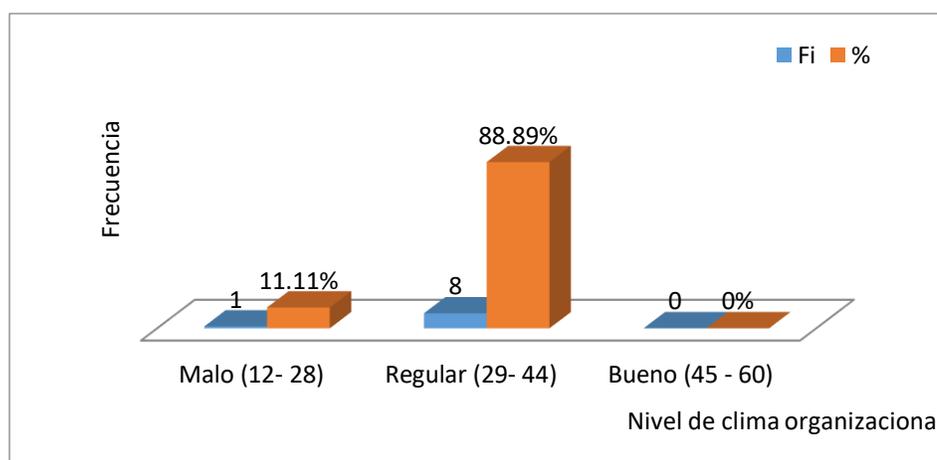
*Valoración de las dimensiones del liderazgo en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.*



Los resultados expresados en la figura N° 25 se pueden observar de los 9 docentes, que el 22.22% de los docentes encuestados indican que el poder del puesto del líder en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip es malo, mientras que el 77.78% es regular; en tanto respecto a la dimensión estructura de la tarea calificaron el 11% como bueno, en tanto el 55.56% regular y el 33.33% malo; respecto a la dimensión relación líder-miembro el 33.33% regular y el 66.67% como malo.

### Figura 26

*Valoración del clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.*



Los resultados expresados en la figura N° 26 se pueden observar que el 11.11% de los docentes encuestados indican que el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, es malo, mientras un 88.89% (la mayoría) señalan que es regular; motivo por el cual es necesario ir fortaleciendo ciertos indicadores que coadyuven al buen clima organizacional dentro de la institución.

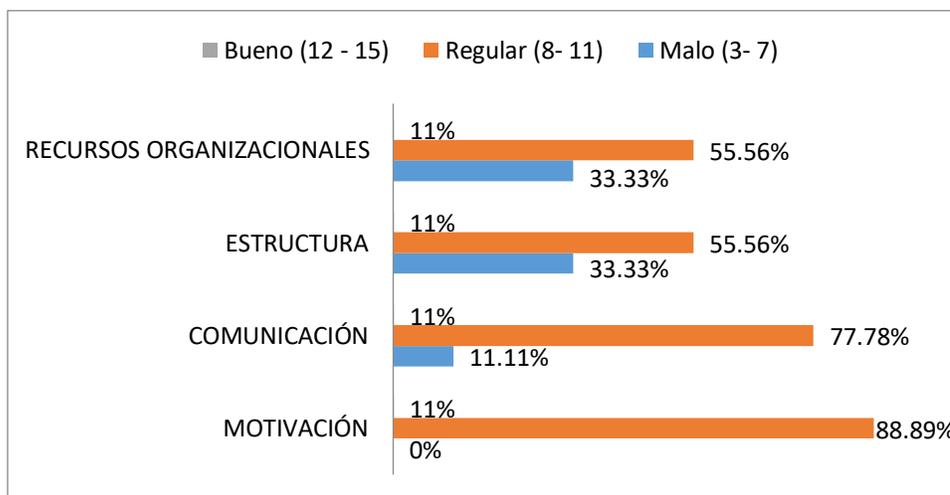
El clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip es percibido mayoritariamente como regular por los docentes, con una minoría que lo califica como malo. La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que conocen la filosofía y los objetivos de la institución, lo que refleja una alineación con la visión institucional.

Además, un porcentaje significativo considera que las decisiones relevantes se toman en común acuerdo entre el director y los docentes, lo que sugiere un grado de participación en la toma de decisiones. Sin embargo, existen discrepancias en cuanto al desarrollo y autorrealización de los docentes, ya que muchos no perciben que la institución promueva estos aspectos de manera efectiva.

En cuanto a las capacitaciones, aunque un grupo de docentes señala que existen programas estructurados, otros muestran desacuerdo, lo que indica una falta de cohesión en la percepción de estos esfuerzos. La adecuación de los ambientes laborales y académicos es vista de manera dividida, con una parte de los docentes satisfechos, mientras que otros manifiestan su inconformidad. Finalmente, los medios de comunicación interna son percibidos como insuficientes por una mayoría de docentes, lo que refleja una posible área de mejora para facilitar la comunicación entre el personal docente y el director.

**Figura 27**

*Valoración de las dimensiones del clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.*



Los resultados expresados en la figura N° 27 se pueden observar que el 11% señalan que la motivación en la I.E. es buena el 88.89% es regular; en tanto en la dimensión comunicación el 11% bueno, el 77.78% regular y el 11.11% malo; respecto a la dimensión estructura y recursos organizacionales el 11% bueno, el 55.56% regular y el 33.33% malo.

### **5.2.2. *Discusión de resultados***

Los resultados expresados en la figura 24, 33.33% de los docentes encuestados señalan que el liderazgo en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip es malo, mientras que 66.67% indican que es regular; estos resultados *no son concordantes* con los estudios hechos por Ortiz (2018), en su trabajo de investigación “El clima organizacional y su relación con el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el barrio El Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016; concluyó que: el clima organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes, entre las características de liderazgo resaltan: el empuje, motivación de liderazgo, integridad, capacidad de planeación, carisma, entendimiento de las personas y estilo de poder en el desarrollo del clima organizacional. De la misma forma se mostró una similitud con la investigación de González (2022), en su trabajo de investigación “Liderazgo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del Municipio de Plato, Magdalena”; concluyo que: el liderazgo se encontró que algunas veces el líder de la institución busca que los funcionarios tengan unas buenas condiciones de trabajo con herramientas adecuadas y los procesos se desarrolla efectivamente, por su parte, el clima organizacional se logró conocer que algunas veces el estilo de comunicación presente en la institución, es adecuado, lo cual

aumenta la motivación de los funcionarios. Además se evidencia que en la institución predomina la empatía, donde el líder de la institución promueve espacios para plantear soluciones ante las necesidades de sus miembros y además tiene la capacidad de sintonizarse con las necesidades de ellos, todo eso con el fin de mejorar el rendimiento de estos y conseguir las metas establecidas.

En el segundo objetivo específico los resultados expresados en la figura 26, indican que teniendo en cuenta el total de respuestas, 11.11% de los docentes encuestados señalan que el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip es malo, mientras un 88.89% señalan que es regular, estos estudios no son concordantes con la investigación de Capetillo (2020), en su tesis “*Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa*”, concluyó que: Existe un deficiente clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa, un nivel óptimo de clima organizacional en su dimensión estructura que tienen los docentes. Esto se ven enfrentados en el desempeño de su labor. En tanto Vigo (2021), en su tesis *Clima organizacional y su relación con la gestión del rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*, concluyó que: el clima organizacional aplicado a los colaboradores del Municipio de la Provincia de Cajamarca, el 72.31% (47) de los encuestados ubican al clima institucional en la categoría de adecuado, mientras que el 27.69% (18) precisan que es regular y ninguno de ellos lo ubica en la categoría de deficiente, dichos resultados confirman la existencia de un clima organizacional adecuado según las apreciaciones que tienen los servidores públicos que laboran en dicha entidad edil.

En el tercer objetivo específico, los resultados expresados en la tabla 4, se encontró un coeficiente de Correlación de Pearson de 0,755 con una significancia de  $p = 0.019$ , se acepta la hipótesis alterna y se confirma que El liderazgo basado en las relaciones líder-

miembro, se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021, dichos resultados concuerdan con la investigación de Vasquez (2017) en su tesis titulada “Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016”; concluyó que, el nivel de liderazgo del director, el 22.5% se ubican en un nivel bajo, un 75% se ubican en un nivel regular y solo el 2.5% muestran un nivel alto. Lo que demuestra que un 77.5% es de nivel regular y bueno que favorece a la Institución Educativa. Dichos resultados no son concordantes con los estudios de Vásquez (2019), en su tesis El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 El Ahijadero, Bambamarca – 2018; concluye que, el nivel de liderazgo docente y directivo que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, Distrito de Bambamarca, es en un el 36% Moderado, un 30% manifiesta que es Fuerte y el 33% indica que el nivel es Débil. Por lo que, la relación encontrada entre el liderazgo docente y directivo con las dimensiones del clima institucional de dicha institución es significativa con una correlación negativa moderada de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman.

En el cuarto objetivo específico, los resultados expresados en la tabla 5, se encontró un coeficiente de Correlación de Pearson de 0,841 con una significancia de  $p = 0.004$ , se ha logrado determinar que existe una relación significativa entre ambas variables, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se confirma que El liderazgo estructurado en tareas se relaciona directa y significativamente con el clima organizacional en la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021. Dichos resultados son concordantes con los estudios de Isidro (2022), en su tesis: *Estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú 2020*; concluye que: Los estilos de liderazgo influyen de manera

directa y significativa en la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú, 2020. El reconocer el estilo de liderazgo del equipo directivo en las respectivas universidades permitirá desarrollar una mejor gestión organizacional. Los hallazgos determinan que los directivos no sólo utilizan un estilo definido de liderazgo sino más bien de acuerdo a cada proceso desarrollado en la institución predomina un estilo. A ello se le suma el modelo educativo de las instituciones, así como los procedimientos y reglamentos de funciones de acuerdo a cada institución. (p. 146)

En el quinto objetivo específico, los resultados expresados en la tabla 6, se encontró un coeficiente de Correlación de Pearson de 0,717 con una significancia de  $p = 0.030 < \alpha = 0.05$ , se ha logrado determinar que existe una relación significativa directa entre ambas variables, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se confirma que el liderazgo basado en el poder del puesto del líder se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021; dichos resultados son concordantes con los estudios de Sánchez (2019) en su tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao”; concluye que: existe una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.

En la tabla 03 se encontró un coeficiente de Correlación de Pearson de 0.820 con una significancia de  $p = 0.007$ , por lo que se confirma que el liderazgo se relaciona directa y significativamente con el clima organizacional de la I. E. 10503 Tugusa – Chiguirip, 2021; dichos resultados concuerdan con los estudios hechos por Carmona (2019) en su tesis El clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “1” Cajamarca, concluyó que: respecto al clima

organizacional en dicha entidad se dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo en forma adecuada, la distribución física del ambiente de trabajo no es la adecuada, parte de la infraestructura es moderna y adecuada, desconocimiento parcial de los documentos de gestión (MOF, ROF, y TUPA) por parte de algunos trabajadores; en tanto el liderazgo existente en dicha institución es participativo; por lo que cabe señalar que el clima organizacional es Regular, según lo percibido por los trabajadores del Banco. Similar resultado encontró Silva (2020) en su tesis Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Institución Educativa “Antonio Mata Osore”, distrito Querocoto, provincia Chota, región Cajamarca, 2019; concluyó que: El clima organizacional percibido por los trabajadores en la I.E Antonio Mata Osore fue evaluado en términos globales con un promedio de 76.3 puntos que lo ubica en la categoría regular.

### **5.3. Contrastación de hipótesis**

Zamora y Calixto (2021), al igual que en los tratados de estadística, concuerdan que para hacer una contrastación de hipótesis se requiere de una muestra estadística, en este sentido la muestra es necesaria para poder estimar los parámetros de la población y realizar el contraste de hipótesis, el presente estudio se realizó considerando toda la población, por lo tanto, se considera que no se debe realizar la contrastación estadística de hipótesis. Por lo que se plantea en este tópico la demostración de la hipótesis conforme a los resultados inferenciales.

#### ***Hipótesis General***

El liderazgo se relaciona directa y significativamente con el clima organizacional de la I. E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

**Tabla 3***El liderazgo y su relación con el clima organizacional*

		LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	9	9
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	9	9

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la tabla 03 de las variables el liderazgo y el clima organizacional indican que se tiene una Correlación de Pearson de 0,820 con una significancia de  $p = 0.007 < \alpha = 0.05$ , el resultado determina que el liderazgo y el clima organizacional tienen una relación positiva (directa) alta.

***Hipótesis específica a.***

El liderazgo basado en las relaciones líder- miembro, se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

**Tabla 4***El liderazgo basado en las relaciones líder-miembro y su relación con el clima organizacional*

		RELACIÓN LÍDER- MIEMBRO	CLIMA ORGANIZACIONAL
RELACIÓN LÍDER-MIEMBRO	Correlación de Pearson	1	,755*
	Sig. (bilateral)		,019
	N	9	9
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,755*	1
	Sig. (bilateral)	,019	
	N	9	9

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la tabla 4 de la dimensión relaciones líder- miembro con el clima organizacional indican que se tiene una Correlación de Pearson de 0,755 con una significancia de  $p = 0.019 < \alpha = 0.05$ , el resultado determina que el liderazgo (líder- miembro) y el clima organizacional tienen una relación positiva medio - alta, valor que se encuentra en la categoría medio – alta.

***Hipótesis específica b.***

El liderazgo estructurado en tareas se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

**Tabla 5**

*El liderazgo estructurado en tareas y su relación con el clima organizacional*

		ESTRUCTURA EN LA TAREA	CLIMA ORGANIZACIONAL
ESTRUCTURA EN LA TAREA	Correlación de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	9	9
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	9	9

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la tabla 5 de la dimensión el liderazgo estructurado en tareas y el clima organizacional indican que se tiene una Correlación de Pearson de 0,841 con una con una significancia de  $p = 0.004 < \alpha = 0.05$ , el resultado determina que el liderazgo estructurado en tareas y el clima organizacional tienen una relación positiva alta.

***Hipótesis específica c.***

El liderazgo basado en el poder del puesto del líder se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en la I.E. 10503 Tugusa - Chiguirip, 2021.

**Tabla 6**

*El liderazgo basado en el poder del puesto del líder y su relación con el clima organizacional*

		PODER DEL PUESTO DEL LÍDER	CLIMA ORGANIZACIONAL
PODER DEL PUESTO DEL LÍDER	Correlación de Pearson	1	,717 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,030
	N	9	9
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,717 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,030	
	N	9	9

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la tabla 6 de la dimensión el liderazgo basado en el poder del puesto del líder y el clima organizacional indican que se tiene una Correlación de Pearson de 0,717 con una significancia de  $p = 0.030 < \alpha = 0.05$ , el resultado determina que el liderazgo basado en el poder del puesto y el clima organizacional tienen una relación positiva medio – alta.

## CONCLUSIONES

1. La investigación realizada a la plana docente y director de la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip, con base en las variables de estudio y a los resultados obtenidos se concluye que el liderazgo y el clima organizacional de la institución educativa tienen una relación positiva (directa) alta, con una Correlación de Pearson de 0,820 con una significancia de  $p = 0.007 < \alpha = 0.05$ , cabe señalar que es importante ir fortaleciendo las habilidades de liderazgo y el clima organizacional a medida que ello permite lograr los objetivos institucionales, brindar un servicio de calidad, ser más productivos, mejor desempeño y satisfacción laboral, trabajo en equipo, entre otros aspectos.
2. El liderazgo en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021 es regular con un 66.67%, mientras que un 33.33% de los encuestados señalan que es malo; el liderazgo se basa en las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto del líder.
3. El clima organizacional en la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip, 2021; en tanto el 88.89% de los encuestados mencionan que es regular y 11.11% es malo; se basa en la motivación, la comunicación, la estructura (políticas y directrices) y los recursos organizacionales (recursos físicos).
4. Con una Correlación de Pearson de 0,755 y una significancia de  $p = 0.019 < \alpha = 0.05$ , se concluye que el liderazgo (líder-miembro) y el clima organizacional tienen una relación positiva medio - alta; por lo que hace necesario ir fortaleciendo las relaciones entre el director y los docentes de la institución.

5. De similar forma se muestra una Correlación de Pearson de 0,841 con una significancia de  $p = 0.004 < \alpha = 0.05$ , lo que determina que el liderazgo estructurado en tareas y el clima organizacional tienen una relación positiva alta.
6. Finalmente se confirmó que existe una relación positiva medio - alta entre el liderazgo basado en el poder del puesto del líder y el clima organizacional, con una Correlación de Pearson de 0,717 y una significancia de  $p = 0.030 < \alpha = 0.05$ .

## RECOMENDACIONES

1. Al director(a) de la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip que fomente activamente la integración y el trabajo en equipo dentro de la institución. Esto ayudará a reducir las brechas existentes y fortalecerá las capacidades de interacción entre el equipo de trabajo, creando un ambiente más colaborativo y efectivo.
2. Al director de la Institución Educativa 10503 Tugusa- Chiguirip implementar estrategias concretas que mejoren el clima organizacional. Esto se puede lograr mediante la colaboración estrecha con las Unidades de Gestión Educativa Local (Ugel) y el Ministerio de Educación. Estas entidades pueden ofrecer cursos y talleres sobre liderazgo y clima organizacional para los docentes, fortaleciendo así las relaciones interpersonales y promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo.
3. Se recomienda que este trabajo de investigación sirva como una guía para fortalecer las habilidades y aptitudes de los agentes involucrados, ofreciendo ejemplos que puedan inspirar futuras investigaciones. Es esencial que el liderazgo ejercido en la Institución Educativa 10503 Tugusa – Chiguirip, así como en cualquier otra institución, organización o empresa, se adapte a las circunstancias específicas de cada entorno. Esto facilitará la implementación de estrategias y herramientas adecuadas para fomentar un clima organizacional positivo.

## REFERENCIAS

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. [Patrón y crecimiento de la personalidad]. Harvard University.
- Amasifuen Manuyama, K. (2020). *El Liderazgo y la importancia en las organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada de la Selva Peruana]. Repositorio institucional UPS. <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/245>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica (5ta edición)*. Episteme, C.A.
- Bonifaz Villar, C. J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Red Tercer Milenio S.C.
- Capetillo Mejia, F. M. (2020). *"Estudio diagnóstico de clima organizacional en Institución Educativa"* [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Matamoros - División de estudios de Posgrado e investigación]. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. [https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20Capetillo-Clima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa\\_Capetillo%20.pdf](https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20Capetillo-Clima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa_Capetillo%20.pdf)
- Carmona Cueva, M. E. (2019). *El clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "1" Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional Universidad Nacional de Cajamarca. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3256>

- Chávez Cervantes, G. (10 de mayo de 2018). *La importancia del clima de trabajo en las organizaciones*. <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (1999). *"Administración de Recursos Humanos"* Quinta Edición. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Díaz Valdéz, V. (2009). *Análisis de Datos de Encuestas*. UOC.
- Fincowsky, E. B., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- García-Muñoz, T. (17 de Agosto de 2011). *El Cuestionario como Instrumento de Investigación/ Evaluación*. <http://www.buenastareas.com>
- González, J., (2022). *Liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Departamental María Alfaro de Ospino, sede principal del municipio de Plato, Magdalena* [Tesis de Maestría, Universidad de La Guajira]. Repositorio Institucional. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/676>
- Hernández Quintero, N. S. (2019). *El Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en la Organización*. Bogotá D.C.: [Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/ Inteamericana Editores, S.A. De C.V.
- Herrera Román, A. K., y Ruiz Tapia, E. F. (2017). *Importancia del Liderazgo dentro las organizaciones*. Repositorio institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d04f22c1-3428-4a22-9914-f17a731966e9/content>
- Isidro Juárez, E. (2022). *Estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú 2020*. [Tesis de Doctorado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2323/Isidro-Juarez-Elvis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz Ramos, B. C. (14-12-2016). *Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario. Repositorio institucional E-docUR. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13137>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Ortiz Hernández, R. C. (2018). *Clima Organizacional y su relación con el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el Barrio El Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan-Managua]. Repositorio institucional UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10498>

Peralta, R. (26 de noviembre de 2020). *El clima organizacional*.

<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Robbins , S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN esc.adm.neg.* N°. 82. , vol. XX, núm. 1., 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educativa en Valores*, 1(25), 3-18. <https://es.scribd.com/document/562860331/El-clima-organizacional-presente-en-una-empresa-de-servicio>

Rojas, O. (2009). *Clima Organizacional el estado de ánimo de las organizaciones* . Link Gerencial Consultores, C.A.

Román Castaño, E. Y., y Pérez Sánchez, E. O. (2018). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el clima organizacional. *Revista Espacios. ISSN 0798 1015, Vol. 39 (Nº 14)*, Pág. 27. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n14/a18v39n14p27.pdf>

Sánchez Flores De Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública de la Región Callao*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/e9df87f4-e3f0-4313-9a92-ccb69486468d>

- Sancho, C.; González Such, J. y Bakieva, M. (2014). PSPP. *Correlación bivariada. Coeficiente de Pearson*. Innovamide L4U.  
<http://www.uv.es/innovamide/l4u/PSPP/pspp09/pspp09.wiki>
- Silva Villalobos, M. I. (2020). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Institución Educativa “Antonio Mata Osores”, distrito Querocoto, provincia Chota, región Cajamarca, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43046>
- Vasquez Martell, E. M. (2017). *Relación entre el nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad San Pedro]. Repositorio Universidad San Pedro. <https://repositorio.usanpedro.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6ef4a960-9b1e-44da-b5a0-63ebc2f84efa/content>
- Vásquez Tinoco, J. T. (2019). *El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 el Ahijadero, Bambamarca - 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Cajamarca.  
<http://hdl.handle.net/20.500.14074/3278>
- Vigo Terrones, J. L. (2021). *Clima organizacional y su relación con la gestión del rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73560>
- Zamora Rodriguez, I. S., y Calixto Casas, L. V. (2021). *Metodología de la Investigación*. Smith Zamora E.I.R.L. <https://www.collegesidekick.com/study-docs/718007>

## **APÉNDICES**

**Apéndice A**  
**Instrumento: Cuestionario de encuesta.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**



**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA - CHIGUIRIP, 2021.**

Estimados (as) maestros (as), a continuación, lea el cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el liderazgo y el clima organizacional de la Institución Educativa 10503 Tugusa-Chiguirip. La información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

**I: INSTRUCCIONES**

2.1. Estimado (a) maestro (a) a continuación se le presenta una serie de preguntas en la cual Ud. leerá detenidamente y luego conteste con toda veracidad del caso.

<b>Totalmente en desacuerdo=1</b>	<b>en</b>	<b>Muy en desacuerdo=2</b>	<b>en</b>	<b>En desacuerdo=3</b>	<b>Muy de acuerdo=4</b>	<b>de</b>	<b>Totalmente de acuerdo=5</b>
-----------------------------------	-----------	----------------------------	-----------	------------------------	-------------------------	-----------	--------------------------------

2.2. Para cada afirmación Ud. Debe marcar con una X la alternativa que corresponda en las preguntas dadas sobre el liderazgo considerado. Sólo se admite una respuesta por cada interrogante.

<b>LIDERAZGO</b>						
<b>RELACIONES LÍDER-MIEMBRO</b>						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	La relación entre el director y los docentes, en la Institución Educativa es buena.					
2	El director en la Institución Educativa, al asignar un trabajo solicita a los docentes participación para preparar los objetivos.					
3	En la Institución Educativa, resulta fácil al director imponer disciplina.					
4	En la Institución Educativa existen fricciones entre el director y el equipo docente.					
<b>ESTRUCTURA DE LA TAREA</b>						
5	En la Institución Educativa existe un manual o descripción del trabajo que indique el procedimiento de las actividades o tareas.					

6	El director y el equipo docente hacen un balance del trabajo realizado, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro					
7	El director explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución Educativa.					
<b>PODER DEL PUESTO DEL LÍDER</b>						
8	El director se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensas, etc.)					
9	El director posee los conocimientos necesarios para delegar tareas y guiar en su culminación					
10	En la institución Educativa la gestión y organización de tareas y/o actividades por parte del director es eficaz					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>MOTIVACIÓN</b>						
<b>N°</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Los docentes conocen la filosofía y objetivos de la Institución Educativa.					
12	En la institución Educativa las decisiones relevantes concernientes al equipo docente, se toman en común acuerdo entre el director y los docentes.					
13	La Institución Educativa promueve el desarrollo y la autorrealización de sus docentes.					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
14	Existen redes de comunicación adecuadas en la Institución Educativa.					
15	Se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos.					
16	En la Institución Educativa existe una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director					
<b>ESTRUCTURA</b>						
17	La Institución Educativa desarrolla políticas para mejorar sus conocimientos y capacidades personales y profesionales.					
18	La Institución Educativa desarrolla programas de capacitaciones de manera estructurada acorde con el proceso de enseñanza de aprendizaje.					
19	En la Institución Educativa las tareas del trabajo se dividen, agrupan y coordinan de manera formal.					
<b>RECURSOS ORGANIZACIONALES</b>						
20	La Institución Educativa brinda ambientes adecuados a sus docentes para el desarrollo de sus actividades laborales y académicas.					
21	En la Institución Educativa se le brindan las herramientas y medios necesarias para optimizar su desempeño					
22	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse entre docentes y con el director.					

**Muchas gracias**

## Apéndice B

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO	,157	9	,200*	,955	9	<b>,750</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	,185	9	,200*	,938	9	<b>,565</b>
RELACIÓN LÍDER-MIEMBRO	,199	9	,200*	,886	9	<b>,180</b>
ESTRUCTURA EN LA TAREA	,175	9	,200*	,952	9	<b>,709</b>
PODER DEL PUESTO DEL LÍDER	,208	9	,200*	,899	9	<b>,248</b>

La prueba de normalidad se llevó a cabo por la decisión de correlacionar las variables y dimensiones sumativas (numéricas).

Los valores de significación de las variables y dimensiones correlacionadas son mayores a 0.05, por lo tanto, los datos tienen una distribución normal en tal sentido utilizaremos el coeficiente de correlación de Pearson.

**Apéndice C**  
**Tabulación de los resultados.**

**Variable liderazgo**

**Tabla C1**

*Relación con los seguidores*

N° ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La relación entre el director y los docentes, en la Institución Educativa es buena	3	2	2	2	0
2 El director en la Institución Educativa, al asignar un trabajo solicita a los docentes participación para preparar los objetivos.	3	3	2	1	0
3 En la Institución Educativa, resulta fácil al director imponer disciplina.	3	2	3	1	0
4 En la Institución Educativa existen fricciones entre el director y el equipo docente	4	3	1	1	0

**Tabla C2**

*Estructura de la tarea*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la Institución Educativa existe un manual o descripción del trabajo que indique el procedimiento de las actividades o tareas	1	2	3	3	0
2	El director y el equipo docente hacen un balance del trabajo realizado, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro	1	2	2	4	0
3	El director explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución Educativa	0	3	2	4	0

**Tabla C3***Organización*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El director se esfuerza por reconocer el trabajo de los docentes (reconocimientos, recompensas, etc.)	0	4	2	3	0
2	El director posee los conocimientos necesarios para delegar tareas y guiar en su culminación	1	2	3	3	0
3	En la Institución Educativa la gestión y organización de tareas y/o actividades por parte del director es eficaz.	0	4	3	2	0

**Variable clima organizacional****Tabla C4***Grado de satisfacción hacia su trabajo*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los docentes conocen la filosofía y objetivos de la Institución Educativa	0	1	2	6	0
2	En la Institución Educativa las decisiones relevantes concernientes al equipo docente, se toman en común acuerdo entre el director y los docentes.	0	1	3	5	0
3	La Institución Educativa promueve el desarrollo y la autorrealización de sus docentes.	0	5	1	3	0

**Tabla C5***Comunicación*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Existen redes de comunicación adecuadas en la Institución Educativa	1	3	3	2	0
2	Se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de metas y logros de objetivos.	1	2	2	4	0
3	En la Institución Educativa existe una buena y fluida comunicación entre los docentes y el director.	0	2	2	5	0

**Tabla C6***Políticas y directrices.*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Institución Educativa desarrolla políticas para mejorar sus conocimientos y capacidades personales y profesionales.	1	2	2	4	0
2	La Institución Educativa desarrolla programas de capacitaciones de manera estructurada acorde con el proceso de enseñanza de aprendizaje.	1	3	2	3	0
3	En la Institución Educativa las tareas del trabajo se dividen, agrupan y coordinan de manera formal.	0	3	1	5	0

**Tabla C7***Recursos Organizacionales*

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Institución Educativa brinda ambientes adecuados a sus docentes para el desarrollo de sus actividades laborales y académicas.	0	4	1	4	0
2	En la Institución Educativa se le brindan las herramientas y medios necesarios para optimizar su desempeño	1	3	3	2	0
3	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse entre docentes y con el director	1	5	1	2	0

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Escala de Interpretación del coeficiente de correlación**

*Interpretación del coeficiente de correlación*

<b>Coeficiente</b>	<b>Interpretación</b>
1	Perfecta
0,81 - 0,99	Alta
0,61 - 0,80	Medio - alta
0,41 - 0,60	Media
0,21 - 0,40	Media - baja
0,01 - 0,20	Baja
0	Nula

Nota. Propuesto por Sancho, et al. (2014)





### Anexo 3. Solicitud de autorización para la aplicación de instrumentos

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE  
ENCUESTAS

**SEÑOR: PROF. LUMBER OMAR VÁSQUEZ SAUCEDO**  
DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP.

Yo, **MERLY R. GALVEZ SEMPETEGUI**, identificada con DNI N°: **71509738**, con domicilio en la **Av. Tacabamba N° 1392** distrito y provincia de Chota, con código de estudiante de **Maestría en Administración y Gerencia Pública N° 6020206014** actualmente cursando el **IV ciclo de la mencionada especialidad en la Universidad Nacional de Cajamarca**, con el debido respeto me presento y expongo:

Que, llevando el curso de Seminario de Tesis II, estoy realizando mi Proyecto de tesis cuyo título se denomina **"EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP, 2021"**; el cual requiere la aplicación de encuestas al equipo de docentes de la institución que dirige.

Por lo cual siendo Usted la máxima autoridad, le solicito tenga a bien autorizarme la realización de dichas encuestas que contribuye en mi investigación.

Atención que espero alcanzar por ser de justicia.

Chota, 19 de Junio del 2022



Merly R. Galvez Sempertegui  
DNI: 71509738

Adjunto:

- Las 9 encuestas.



**Anexo 4. Carta de autorización de aplicación de encuestas.**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS**

**Tugusa, Junio del 2022**

**Merly R. Galvez Sempertegui**

**Alumna del IV ciclo: Maestría en Administración y Gerencia Pública**

**Universidad Nacional de Cajamarca – Filial Chota**

De acuerdo a la solicitud enviada por usted, le informo que la Institución Educativa N° 10503 Tugusa, distrito de Chiguirip, provincia de Chota, está presto para colaborar con la aplicación de encuestas para su trabajo de investigación titulada **“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP, 2021”**.

**PROF. LUMBER OMAR VÁSQUEZ SAUCEDO**

**DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10503 TUGUSA – CHIGUIRIP.**



The image shows a blue circular official stamp of the "UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CIUDAD DE TUGUSA - CHIGUIRIP" with the text "DIRECCIÓN REGIONAL CAJAMARCA" at the bottom. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink. Below the signature, the text "DNI. N° 40878619" and "DIRECTOR" is printed in blue.

## Anexo 5. Fotografías



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*



PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS A DOCENTES DE LA I. E. 10503 – TUGUSA - CHIGUIRIP  
*FUENTE PROPIA: IMAGEN TOMADA EN LA I.E.*