

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de  
Educación Técnico Productiva, Ayacucho, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCACIONAL**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. Yaneth Ramos Sulla**

**ASESOR:**

**Dr. Adolfo Quispe Arroyo**

**Ayacucho - Perú**

**2023**

**Dedicatoria**

A Dios todo poderoso por ser guía en mi camino, a cada instante de mi vida.

A mi amado esposo, a mi hijo, a mi madre, a mi familia por su constante apoyo y esfuerzo por hacer de mí una profesional.

A mi asesor, a mis compañeros, que por motivación constante fue posible alcanzar mis objetivos.

Yanet

## **Agradecimientos**

A Dios por darme todas las fuerzas para continuar mis estudios. A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haberme brindado una formación de calidad. Un agradecimiento muy especial para el Dr. Adolfo Quispe Arroyo, por compartir sus sabias enseñanzas y la constante motivación, durante el proceso de desarrollo de la investigación.

De manera muy especial a mi familia, por su permanente motivación, y a todas las personas que me brindaron la confianza para continuar .

La autora

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice General.....	iv
Índice De Tablas.....	viii
Índice De Anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I Planteamiento del problema.....	14
1.1. Determinación de la situación problemática.....	14
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación.....	18
1.4.1. Justificación teórica.....	18
1.4.2. Justificación práctica.....	18
1.4.3. Justificación metodológica.....	19
Capítulo II Marco Teórico.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	21

2.2. Bases teóricas .....	25
2.2.1. Estilos de liderazgo .....	25
2.2.2. Teoría de los rasgos de Stogdill y Ghiselli .....	27
2.2.3. Tipos de liderazgo.....	28
2.2.4. Características de los líderes .....	29
2.2.5. Competencias del líder ejecutivo .....	30
2.2.6. Dimensiones de los estilos de liderazgo .....	30
Transformacional.....	30
Transaccional.....	31
Laissez Faire .....	32
2.2.7. Clima laboral.....	33
2.2.8. La teoría del clima organizacional de Likert .....	35
2.2.9. Características clima laboral .....	36
2.2.10. Elementos del clima laboral.....	37
2.2.11. Factores que determinan el clima laboral .....	37
2.2.12. Dimensiones del clima laboral.....	38
Liderazgo .....	38
Relaciones interpersonales.....	39
Participación .....	39
Reconocimiento .....	40
Comunicación.....	40
2.3. Bases conceptuales.....	41
2.3.1. Estilos.....	41
2.3.2. Clima.....	41
2.3.3. Laboral .....	41

2.3.4. Docentes.....	42
2.3.5. Liderazgo .....	42
Capítulo III Metodología.....	43
3.1. Formulación de hipótesis .....	43
3.1.1. Hipótesis general.....	43
3.1.2. Hipótesis específicas .....	43
3.2. Variables .....	43
3.3. Operacionalización de variables .....	44
3.4. Tipo y nivel de investigación .....	46
3.4.1. Tipo de investigación.....	46
3.4.2. Nivel de investigación.....	46
3.5. Métodos.....	46
3.6. Diseño de investigación .....	47
3.7. Población y muestra .....	47
3.7.1. Población.....	47
3.7.2. Muestra .....	47
3.8. Técnicas e instrumentos .....	48
3.8.1. Técnicas .....	48
3.8.2. Instrumentos.....	48
3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	48
3.9.1. Validez .....	48
3.9.2. Confiabilidad.....	48
3.10. Técnicas de procesamiento de datos .....	49
3.11. Aspectos éticos.....	49
Capítulo IV Resultados Y Discusión.....	50

4.1. A nivel descriptivo .....	50
4.2. A nivel inferencial.....	53
4.2.1. Prueba de normalidad .....	53
4.2.2. Prueba de hipótesis .....	53
4.2.2.1 Hipótesis general. ....	53
4.2.2.2 Primera hipótesis específica .....	54
4.2.2.3. Segunda hipótesis específica .....	55
4.2.2.4. Tercera hipótesis específica.....	57
4.3. Discusión de resultados.....	58
Conclusiones.....	63
Recomendaciones .....	65
Referencias Bibliográficas.....	66
Anexos .....	74

## Índice De Tablas

<b>Tabla 1</b> Contraste entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral .....	50
<b>Tabla 2</b> Contraste entre las variables liderazgo transformacional y el clima laboral .....	51
<b>Tabla 3</b> Contraste entre las variables liderazgo transaccional y el clima laboral .....	51
<b>Tabla 4</b> Contraste entre las variables Laissez Faide y el clima laboral .....	52
<b>Tabla 5</b> Prueba de normalidad de la variable estilos de liderazgo y clima laboral.....	53
<b>Tabla 6</b> Prueba de hipótesis de las variables existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral.....	54
<b>Tabla 7</b> Prueba de hipótesis de las variables liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes.....	55
<b>Tabla 8</b> Prueba de hipótesis de las variables liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes.....	56
<b>Tabla 9</b> Prueba de hipótesis de las variables Laissez Faire y el clima laboral en los docentes .....	57

## Índice De Anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	75
<b>Anexo 2</b> Instrumento de recolección de datos.....	77
<b>Anexo 3</b> Resultados de confiabilidad de instrumentos .....	86
<b>Anexo 4</b> Resultados de la validación estadística de los instrumentos.....	90
<b>Anexo 5</b> Constancia sobre la aplicación de los instrumentos .....	92
<b>Anexo 6</b> Panel fotográfico.....	94

## Resumen

El estudio fue: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020. El estudio es de tipo básica, con enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, la muestra estuvo integrada por 28 docentes de distintos CETPROS. Asimismo, los datos fueron recolectados utilizando el cuestionario como instrumento. Por otra parte, los datos fueron procesados con el software SPSS versión 25.00. Con el desarrollo de la investigación se logró los siguientes resultados: el 71,4% de los docentes afirman que el estilo de liderazgo asumido en la institución por parte del director es eficiente; de otro lado, con respecto al clima laboral, el 64,3% de los encuestados manifiestan que es bueno; en tal virtud, el desarrollo de la institución depende de quién lo lidera; como tal, se llegó se conclusión: Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral. Resultado que es corroborado con la prueba estadística de Tau<sub>b</sub> de Kendall al mostrarnos que el valor del coeficiente de correlación es 0,519, el que refleja un nivel de moderada correlación, entre los estilos de liderazgo y clima laboral, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,007 < 0.05$ . ( $t_b = 0.519$ ;  $p = 007 < 0.05$ ) (Tabla 1 y 6).

*Palabras clave:* Estilos de liderazgo, clima laboral, labor docente.

### Abstract

The purpose of this study was: To determine the relationship between leadership styles and work environment in teachers of Productive Technical Education Centers. Ayacucho, 2020. The study is of a basic type, with a quantitative approach with a descriptive correlational design, the sample was made up of 28 teachers from different CETPROS. Likewise, the data was collected using the questionnaire as an instrument. On the other hand, the data was processed with SPSS version 25.00 software. With the development of the research, the following results were achieved: 71.4% of teachers affirm that the leadership style assumed in the institution by the director is efficient; On the other hand, regarding the work environment, 64.3% of those surveyed state that it is good; as such, the development of the institution depends on who leads it; As such, the following conclusion was reached: There is a relationship between leadership styles and work environment. This result is corroborated with Kendall's Tau<sub>b</sub> statistical test by showing us that the value of the correlation coefficient is 0.519, which reflects a level of moderate correlation between leadership styles and work environment, and the value of p (level of significance) is 0.007 < 0.05. ( $t_b = 0.519$ ;  $p = 007 < 0.05$ ) (Table 6 and 1).

*Key words:* Leadership styles, work environment, teaching work.

## Introducción

La investigación está centrada en el estudio de los estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva; dentro de este marco, se entiende que los estilos de liderazgo son un conjunto de condiciones que le permiten al sujeto poseer un liderazgo en cualquier entorno, de este modo, cada individuo debería ser un líder por excelencia para contribuir en diferentes espacios (trabajo, familia y amigos) (Palomino, 2010).

Aunado a lo mencionado, es factible señalar que el líder tiene el deber de adoptar un estilo de liderazgo que contribuya en la capacidad de solucionar problemas que se presentarán posteriormente; para ello deberá desarrollar sus habilidades comunicacionales en las relaciones interpersonales. Por su lado, Chiavenato (1999) manifiesta que el estilo de liderazgo es aquella influencia practicada por un líder en una determinada situación, el cual se lleva a cabo mediante un proceso de interrelación con la finalidad de lograr diversos objetivos. Asimismo, Stoner (1996) enuncia que los estilos de liderazgo son producto de las experiencias, conocimientos y valores que se interioriza a diario. Por otro lado.

En relación al clima laboral García (2009) manifiesta que es aquel conjunto de factores físicos y emocionales que influyen en la conducta y desempeño laboral del equipo de trabajo. De manera similar, Hodgetts y Altman (2003) expresan que son un conjunto de particularidades que posee un centro de trabajo, los cuales influyen en el desempeño laboral de las personas que trabajan. De igual modo, Atiquipa y Jaimes (2017) indican que es “El conjunto de características que describen una organización y los distinguen de otras organizaciones, inciden en la conducta de las personas y por ende de la misma organización” (p. 19). En este sentido, es indispensable que el encargado de dirigir una institución educativa tenga conocimiento certero y la capacidad de emplear los estilos de liderazgo de acuerdo con la situación y con las características de los miembros de la comunidad

educativa, con el fin de encaminar las acciones al cumplimiento de las metas y lograr un clima laboral apropiado que influya positivamente en el desempeño laboral de los docentes. En virtud de lo enunciado, para la investigación se planteó el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020. De tal manera, con el impulso de la investigación se llegó a concluir que: existe relación entre estilos de liderazgo y clima laboral en los CETPROS de Ayacucho. Por cuanto, para el adecuado desarrollo en la formación de técnicos es fundamental el estilo de liderazgo asumido en la institución por la autoridad; este hecho, tiene como consecuencia en el buen desarrollo del clima laboral de los profesionales que componen la institución. Como tal, el presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I. Planteamiento del problema, contiene la: descripción de la situación problemática, formulación del problema, formulación de objetivos y la Justificación (teórica, práctica y metodológica).

El capítulo II. Marco teórico, consta de: antecedentes, bases teóricas y las bases conceptuales.

El capítulo III. Metodología está integrada por: formulación de hipótesis, variables, operacionalización de variables, tipo y nivel de investigación, métodos, diseño de investigación, población, muestra, técnicas, instrumentos, validez y confiabilidad de instrumentos, técnicas de procesamiento de datos y los aspectos éticos.

El capítulo IV. Resultados y discusión, contiene: resultados a nivel descriptivo, resultados a nivel inferencial y la discusión de resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y en las páginas complementarias se presentan los anexos.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Determinación de la situación problemática

Los cambios del contexto económico vienen causando profundos cambios en los modos de vida de las personas; en tal virtud, la Unesco (s.f.), manifiesta, que:

La globalización, los cambios medioambientales y las crisis económicas y financieras están causando importantes transformaciones sociales que provocan el aumento de las desigualdades, la extrema pobreza, la exclusión y la negación de los derechos fundamentales. Estos cambios hacen necesarias soluciones innovadoras que respeten valores universales como la paz, la dignidad humana, la igualdad de género, la no violencia y la no discriminación. Los actores principales de las transformaciones sociales son los jóvenes, que se ven más afectados por estos cambios.

En tal sentido, el desarrollo de la sociedad exige docentes con estilos de liderazgo que respondan a las exigencias de los cambios de conocimiento, de tecnología, de ciencia, de enseñanza, aprendizaje, entre otros.

De otro lado, a nivel del mundo se observa que hay carencia de líderes educativos capaces de cambiar los modos de pensar y aprender de los estudiantes, que busquen armonía y buen clima laboral entre los docentes que integran una institución educativa. Igualmente, se observa que en las instituciones educativas el clima laboral no favorece el desarrollo pertinente de las instituciones por distintos factores como la intolerancia entre docentes, la falta de motivación de los directivos, la falta del líder pedagógico entre otros. Además, Weinstein, Hernández, Cuellar y Flessa (2014, p. 5), aseveran que, lo estilos de liderazgo, en:

(...) los países latinoamericanos a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias básicas para desarrollar en función

de estándares de desempeño preestablecidos, que distinguen diferentes necesidades formativas en relación a las etapas de desarrollo de los directivos, y que aseguren de programas de calidad que logren brindar relación a las etapas de desarrollo de los directivos, y que aseguren la existencia de programas de calidad que logren brindar esta formación.

Siguiendo, esta forma de razonamiento, Piloso y Saavedra (2015), manifiesta que, existen distintos problemas expresados en factores, así:

En el área educativa son varios los factores que influyen el clima laboral, los cuales han ocasionado diversos problemas al personal docente debido a la forma que han acogido los nuevos cambios y políticas educativas, los mismos que han enfrentados varios inconvenientes, uno de ellos es que se sienten afectados económicamente debido a las modificaciones de los ingresos que percibían debido a las nuevas disposiciones; como el cambio de cargas horarias les obligo a dejar de realizar toda actividad económica adicional en la cual se desempeñaban. (p. 12)

De otro lado, en el contexto peruano los estilos de liderazgo y el clima laboral son puntos de la problemática que atañe a la educación nacional, según evidencia Soto (2018, p. 44), “el 0,9% practican el liderazgo Laissez Faire, el 41,8% practican el liderazgo transaccional”, esto demuestra que, existe deficiencias en los estilos de liderazgo en las instituciones, así se tiene, “el 21,8% perciben que el estilo de liderazgo transaccional es eficiente y el 55,5% perciben que el liderazgo transformacional es eficiente” (Soto, 2018, p. 46). Del mismo modo, Astudillo (2020, p. 24), afirma que, “el 40,9% de los encuestados señalan que estilos de liderazgo presenta un nivel bajo, el 29,5% de los encuestados manifestaron que estilos de liderazgo presenta un nivel medio y el 29,5% de los encuestados señalan que estilos de liderazgo presenta un nivel alto”. De otro lado, Jiménez (2018) afirma que un “64% de docentes están totalmente de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo transformacional, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y

autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (p. 44). De lo expuesto por Jiménez, se infiere que los docentes de las distintas instituciones educativas están deseos y predispuesto de contar con líderes transformadores, líderes transaccionales, etc. Con la finalidad de erradicar el sistema de funcionamiento tradicional: autoritarias, impositivas, verticales de las instituciones educativas. Además, el clima laboral de las instituciones educativas es caótica mientras exista un estilo de liderazgo que fomente el cambio, desarrollo, la desunión, la desmotivación y los conflictos que se presentan los miembros institucionales. En consecuencia, la calidad de la educación está centrado en la calidad de formación de los profesionales con los que cuenta una institución educativa. así tenemos a Manes (2019, p. 1), manifiesta, que:

Las instituciones educativas como organizaciones que agrupan a personas, que buscan lograr sus objetivos y metas, que garanticen el éxito y satisfagan las necesidades educativas de los estudiantes y padres de familia. Entonces es de suponer que de la labor del director depende el éxito o fracaso de la institución.

Por otra parte, a nivel regional existen problemas sobre los estilos de liderazgo y el clima laboral, los problemas se manifiestan en el desarrollo deficiente de los logros de aprendizaje y el desempeño de los docentes; es decir, el liderazgo imperante en las instituciones educativas a la luz de la aplicación de las nuevas teorías sigue teniendo resultados deficientes en el aprendizaje de los estudiantes. En el proceso de desarrollo de la investigación se busca diagnosticar, describir los estilos de liderazgo y el clima laboral; por tal motivo, se planteó la investigación de nivel correlacional, titulado: Estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva? Ayacucho, 2020?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020?

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020?

¿Qué relación existe entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020?

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

Identificar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

Identificar la relación que existe entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

## **1.4. Justificación**

### ***1.4.1. Justificación teórica***

La finalidad de la presente investigación es adentrar a conocer los estilos de liderazgo y el clima laboral. Es decir, en el contexto actual, busca conocer el comportamiento de las variables bajo influencia de las nuevas teorías mediada por el enfoque por competencias. Entonces, busca construir un conocimiento nacido como producto de esta investigación sobre los estilos de liderazgo dirigido por directores; en quiénes, recae el logro de los aprendizajes y la calidad educativa. Del mismo modo, otro de los factores, está relacionado con el clima laboral, puesto que, un clima caótico tendrá pocas posibilidades de alcanzar el logro educativo.

Asimismo, se justifica teóricamente, porque, la investigación sistematiza conocimientos teóricos referidos a estilo de liderazgo y el clima laboral, el cual permite reflexionar a todos los actores educativa y tener saberes sobre la importancia evaluar y contrastar su desempeño con la teoría correspondiente para contribuir al desarrollo de una institución educativa de calidad que favorezca a la formación integral del estudiante. Del mismo modo, la investigación de desarrolló con la finalidad de conocer el nivel de relación en tres las variables y que los resultados sirvan como antecedentes a investigaciones posteriores que se quieran realizar para contribuir a dar soluciones en cuanto a la problemática que se enfrentan las instituciones educativas en relación al liderazgo y el clima laboral.

### ***1.4.2. Justificación práctica***

El fin que se persigue es determinar la relación entre: variable 1: estilos de liderazgo y variable 2: clima laboral, en el contexto del desarrollo de nuevas teorías sobre gestión escolar y nuevos marcos para la gestión de las instituciones educativas de calidad. En tal orden de ideas, la aplicación práctica, permitió construir nuevas teorías sobre las variables

estudiadas. También, porque, los datos encontrados acerca de la de la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima laboral permitió a las diversas organizaciones y miembros del ámbito educativo mejorar o crear políticas a favor del desarrollo de una educación de calidad, asimismo permitió tomar medidas preventivas como la ejecución de capacitaciones o talleres que contribuyan a desarrollo de los actores educativos en su interrelación a modo de liderar de los directivos y el clima laboral.

#### ***1.4.3. Justificación metodológica***

Los procedimientos técnicos que se aplicaron servirán para llevar a cabo futuros estudios.

Los instrumentos manipulados para recopilar los datos e información serán de gran ayuda para investigaciones posteriores.

De modo que, el estudio al hacer uso de las diversas técnicas, instrumentos y software evidenciaron su utilidad a través de la prueba de confiabilidad, por ello, podrán servir de guía a investigaciones posteriores que se realicen entorno a problemáticas similares.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes

Para el proceso de desarrollo del trabajo de investigación se consideró los siguientes estudios:

##### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

González (2019) en la tesis Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la Ciudad de Guayaquil en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. La investigación es de tipo básico, de diseño no experimental, la muestra estuvo constituido por 30 Unidades Educativas Particulares, cuyo instrumento fue el cuestionario. Llegó a las siguientes conclusiones: los principales factores del clima laboral, la identificación se hizo por medio de dimensiones dentro de las cuales las más importantes han sido: el contexto, percepción, comportamiento, calidad, habilidades, acciones y evaluación, siendo dentro de ellos los indicadores más destacados como son: comunicación, ambiente, trato, procesos competencias, las mismas que en cierta medida afectan al clima laboral siendo que se le debería de dar mayor importancia al reconocimiento por parte de las instituciones educativas al cumplimiento del trabajo de los docentes para que ellos se sientan más motivados.

Cáceres (2018) indagó sobre el “Efecto del estilo de liderazgo del director en la motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del distrito 2 Centro de la ciudad de La Paz”. Tesis en la Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. El estudio es de tipo descriptivo, con una muestra de 122 docentes. Se tuvo el cuestionario como instrumento. Se concluyó lo siguiente: el estilo de liderazgo predominante es el tipo Liberal o Laissez faire. Esto implica que la mayoría de los directores concedería los maestros un desarrollo sostenible de mayor libertad en sus actividades; es decir, otorgaría mucha

libertad a los docentes, para que tomen decisiones individuales; la participación del líder es mínima, más bien se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia. El estilo de liderazgo liberal es percibido por el 51,02% de los docentes como “alto”; mientras que el estilo autocrático es percibido, en un nivel alto solo por el 10,20% de los docentes; finalmente, el liderazgo de tipo democrático es percibido como alto por el 44,9% de los mismos. El liderazgo del director es un factor que influye en gran medida en la motivación laboral de los docentes, existen otros factores que pueden incrementar esta motivación, tales como los recursos pedagógicos (materiales educativos), los salarios, la promoción/asenso, asignación de tareas de mayor responsabilidad, y otros que pueden coadyuvar a que los docentes se sientan más motivados para desempeñar su trabajo.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Astudillo (2020) en la tesis “*Estilos de liderazgo y la gestión educativa en el CETPRO Manuela Felicia Gómez, La Victoria, Lima 2020*”. Tesis para obtener el Grado Académico de: Maestra en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, Perú. De tipo básica, el diseño es descriptivo correlacional, con una muestra de 44 maestros del CETPRO, cuyo instrumento fue el cuestionario. Llegó a concluir: las variables guardan vínculo entre estilos de liderazgo y gestión educativa, dimensión institucional, dimensión pedagógica, dimensión administrativa, dimensión comunitaria, obteniendo un coeficiente Rho de Spearman es ( $r= 0,918$ ) y correspondiente al cálculo de consideración de la correlación de Spearman, se encuentra una correlación positiva alta.

Aguilar (2018) en el estudio “El clima laboral del personal docente y administrativo y las propuestas de mejora en el desempeño docente del CETPRO Arequipa, 2017”. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Es tipo básica, el diseño es descriptivo correlacional, la muestra fueron 12 docentes y 5 administrativos, a quienes se les aplicó el instrumento cuestionario. Arribó a lo siguiente: Existe una relación

significativa entre el clima laboral del personal docente y administrativo. El 59% del personal docente y administrativo se ubica en el nivel desfavorable, en seguida el 29% de encuestados están en el nivel media, por último, con un 12% se ubica en el nivel muy desfavorable entre el nivel del clima laboral del personal docente y administrativo. Un clima laboral en el que los docentes se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre director, docentes, padres de familia es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

Soto (2018) estudió *“Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03, Huaral”*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú. Tipo de estudio, básico, el diseño es no experimental correlacional descriptiva, la muestra estuvo compuesta por 110 docentes; instrumento, cuestionario. Concluye: acorde al estilo de liderazgo, el 41,8 % de los profesores practican el liderazgo transaccional, e indican que no es tan eficiente, un porcentaje igual a 57,3 de docentes, practican el liderazgo transformacional y la gran parte sostiene que es eficiente. En tal sentido, el liderazgo transformacional es un estilo que contribuye más en la formación adecuada de los educadores.

Jiménez (2018) en el estudio: *“Estilos de liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la Ciudad de Puno en el año 2018”*, tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. El estudio es de tipo descriptivo, con diseño descriptivo simple, la muestra estuvo integrada por los docentes de la institución y el instrumento fue el cuestionario. Las conclusiones a las que arribó son las siguientes: el 64% de docentes manifestaron de estar de acuerdo con el liderazgo transformacional, puesto que, con ello tienen más deseos de logro profesional y el autodesarrollo, así como el desarrollo de la institución; Por otro lado, el 55% de profesores indican que usar recompensas es una estrategia eficiente para lograr que el ambiente laboral sea favorable en

cuanto a la motivación y comodidad del equipo. Por ello, el estilo de liderazgo que más importancia tiene en las instituciones educativas es el transformacional.

Manes (2019) en el estudio titulado “Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel–Acos–Huaral”, tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Educación en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El tipo de estudio fue correlacional de diseño descriptivo y correlacional la muestra estuvo conformada con 3 directivos y jerárquicos, 18 docentes, 84 estudiantes. El instrumento que se utilizó fue encuestas estructuradas. Las conclusiones detalladas en este estudio demuestran que, existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes. La correlación de Spearman muestra un valor igual a 0.577, capacidad moderada. El estilo de liderazgo transaccional y la gestión de los docentes, con una correlación de un valor de 0,643, buena. Existe relación directa y buena entre el estilo de liderazgo laissez-faire y la gestión pedagógica, con el valor de Spearman 0.615. Por ello, se necesitan educadores líderes, para lograr la correcta formación de los estudiantes y el buen desarrollo del centro educativo.

Salvador (2017) en la tesis acerca del “*Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza*”. Tesis para optar de maestría en la Universidad Nacional César Vallejo. De tipo explicativo prospectivo y diseño no experimental, la muestra lo conformaron 65 colaboradores, los instrumentos fueron cuestionarios. Las conclusiones más resaltes son: existe relación del liderazgo con el clima laboral y la responsabilidad. El Rho Spearman = 0.500 indica una correlación positiva. Así mismo, el líder autocrático guarda relación con la responsabilidad y el democrático con la cooperación. Entonces, para formar docentes líderes, es un pilar fundamental la responsabilidad y cooperación.

Alvina (2018) en el estudio titulado “*Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03, Huaral*”. Tesis de maestría en la Universidad César Vallejo. Investigación de tipo básica, nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se consideró a 110 docentes como muestra, en quienes se aplicó el instrumento de cuestionario. Las conclusiones más resaltadas son: el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, el 78,2% de docentes indican que este tipo de liderazgo ayuda a crear un clima favorable en la institución, así como el liderazgo transaccional, dicho en otras palabras, la educación será íntegra debido al comportamiento de los profesores frente a esta, a docentes líderes y la motivación para lograr un avance institucional.

González y Román (2017) en la investigación “*Clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen - Colombia, 2016*”. Maestro en Educación con Mención en Pedagogía en la Universidad Privada Norbert Wiener, Perú. El tipo de investigación básica, el diseño de investigación es descriptiva simple, la muestra fueron 90 docentes, el cuestionario se utilizó para el acopio de datos. Las conclusiones del estudio son: El clima laboral y la satisfacción docente se relacionan directa y significativamente, así como la motivación y satisfacción de los profesores. Un liderazgo arbitrario y autoritario, el cual no permite establecer relación entre el liderazgo y la satisfacción docente. Existe relación directa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente.

Reyes (2017) en la investigación “*El clima laboral y la motivación de los docentes – personal administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015*”. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú. Estudio de tipo básica, el diseño fue descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por 16 docentes y 5 administrativos, el instrumento fue el cuestionario. Se concluye que: que el

nivel del clima motivacional percibido por los trabajadores se ubica nivel intermedio; ya que el 61.90%, de los docentes lo percibe de esa manera; es decir, no es bueno ni malo. Además, se corroboró que el clima laboral y la motivación presentan una relación significativa; así como lo afirmaron el 83% los docentes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo según Bass (como se citó en Soto, 2018) “son aquellos que orientan a un líder a relacionarse a un grupo de trabajo de tal manera que pueda servir como mediador hacia la ejecución de las tareas, contemplando como contingencias su posición del líder y la organización del quehacer, es decir conexiones entre el líder y los miembros” (p. 22). Además, “Los estilos de liderazgo son un conjunto de cualidades que le permiten al individuo tener un liderazgo en cualquier contexto, de esta forma una persona deberá ser un líder en todos los equipos en donde actúe” (Palomino, 2010, p.25). en tal sentido, el liderazgo es la capacidad del hombre para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones que permitan lograr metas, donde se implicando a las personas y grupos en los valores. Así mismo, Espinoza (como se citó en Campos, 2012) aclara que el “Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa” (p.8). Por tanto, el liderazgo que ejerce una persona es compleja, ya que, su forma de guiar implica el uso de distintas capacidades, para el desarrollo integro de una institución. Al mismo tiempo, el liderazgo es, según Villacrés (2016):

La capacidad de una persona para poder conducir un grupo, de tal forma que todos los miembros de este puedan desarrollar sus habilidades, no solo laborales sino también personales. Adicionalmente el liderazgo está directamente relacionado con

la capacidad para influir directamente en el accionar de las personas sin trasgredir sus opiniones, actitudes o personalidad. (p. 12)

El liderazgo es un proceso de persuasión, en donde un individuo induce a un grupo a lograr criterios comunes que plantea el líder o con la participación de los actores educativos. Las metas para cumplir son aprobadas por todos los miembros del grupo, puesto que significa un logro en grupal será un benéfico para todos. (Gardner como se citó en Villacrés, 2016)

En suma, el liderazgo trata de un guía que conduce a un grupo busca logra los objetivos planteados por el líder, esto debe logra que sus integrantes ayuden, de tal modo que todo el grupo pueda llegar a desarrollar sus destrezas laborales y personales. Además, es importante considerar que el líder tiene la capacidad de influir directamente en las acciones que toman las personas, todo ello sin infringir en sus actitudes, opiniones y personalidad.

Al inicio, el líder de la organización adopta un estilo de liderazgo que va a depender de motivos de distinta índole. Mediante esto y basándose en su experiencia, el líder adoptará un modelo de liderazgo que enfrente los problemas o comportamientos que se presentarán (Jiménez y Villanueva, 2018). Por otro lado, en palabras de Campos (2012):

(...) aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en los de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

Por otro lado, Cortés alega que de alguna forma la motivación laboral:

(...) está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso. (p. 204)

Por tanto, es factible señalar que el líder tiene el deber de adoptar un estilo de liderazgo que contribuya en la capacidad de solucionar problemas que se presentarán posteriormente; para ello deberá desarrollar sus habilidades comunicacionales en las relaciones interpersonales. Entonces, el estilo de liderazgo que va asociado con los niveles de motivación es aquel que despliega una visión amplia del desarrollo y que permite el avance integral en el ser humano.

### ***2.2.2. Teoría de los rasgos de Stogdill y Ghiselli***

El presente estudio se sustenta bajo la teoría de rasgos acerca del liderazgo. Esta teoría se resume en que cada persona tiene la personalidad de ser líder de manera innata; además, existen personas que construyen una personalidad mejor que la otra de acuerdo con distintos factores, y es por ello que el liderazgo se desarrolla en otras personas mejor que en otras. En tal sentido, la teoría de rasgos propuesta por Stogdill y Ghiselli, de acuerdo con Escandón y Hurtado (2016):

Plantea que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y

esto hace que la labor de líderes sea más sencilla. La tarea está entonces en lograr maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento. (p. 14)

Por tanto, la teoría de los rasgos explica que una persona debe dejar fluir sus habilidades para sacar a flote el líder que lleva de manera innata. Ser un líder es considerar a todos los miembros de un grupo ante una oportunidad, ayudar a lograr una meta, de forma conjunta, compartir conocimientos y contribuir en el desarrollo de capacidades grupales.

### **2.2.3. Tipos de liderazgo**

Villacrés (2016), mediante la organización Hay Group, identificó seis tipos de liderazgo que contribuyen al incremento del rendimiento grupal eficaz, los cuales se resumen en lo siguiente:

**Coercitivo** Requiere el cumplimiento de los objetivos, en corto tiempo, por parte de los integrantes de su grupo.

**Orientativo** Tiene el objetivo de establecer una perspectiva a largo plazo, trabajando el liderazgo con su grupo.

**Afiliativo** Exige la confidencialidad y el compañerismo.

**Participativo** Tiene el objetivo de lograr la aprobación grupal e idear nuevas opiniones.

**Imitativo** Realiza ejemplos acerca de lo que su equipo desea efectuar y cumple las tareas apoyándose de estándares.

**Capacitador.** Enfoque en el progreso profesional de sus participantes.

Por lo demás, Jiménez y Villanueva (2018) articulan que:

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de

cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura. (p. 185)

En resumen, los tipos de liderazgo, mencionados con anterioridad, intervienen en la forma como el líder ejerce en una organización; es decir, las estrategias que utiliza para el cumplimiento de objetivos planteados y el progreso profesional de sus participantes, tales pueden ser el compañerismo, la buena comunicación y el respeto de las opiniones.

#### **2.2.4. Características de los líderes**

Los líderes de una organización reúnen diversas características, que para Canchanya (2019) se resumen en las siguientes:

- Son personas con iniciativa, dispuestos a conseguir un objetivo trazado.
- Toma las decisiones de acuerdo con las ideas de los demás miembros.
- Las decisiones son pensadas críticamente, de manera que no se vea afectado ningún integrante.
- Inspira confianza a todos sus compañeros.
- Es sociable.
- Los líderes se van desarrollando a medida que interactúan con sus semejantes, de lo que observan las dificultades y las estrategias que se den resaltar para cumplir las metas.
- Tiene inteligencia emocional.
- Es autoconsciente.
- Tiene habilidades de autogestión.
- Es empático.

En suma, una persona con buen liderazgo toma en cuenta las opiniones de los demás, no es autoritario, trabaja en conjunto y regula correctamente sus emociones.

### 2.2.5. *Competencias del líder ejecutivo*

Delgado y Delgado (2003) consideran que un líder debe desarrollar las siguientes competencias:

- **Conciencia organizacional y orientación para el logro** Conocer en todos los aspectos a la institución y desplegar estrategias para mejorar el desempeño laboral, así como logro de metas.
- **Impacto e influencia** Es la manera en cómo se comportan los miembros y la influencia que sus actitudes pueden tener sobre el cumplimiento de los fines.
- **Trabajo en equipo y cooperación** La participación conjunta de todos los miembros del equipo, tanto en la solución de problemas, como en el liderazgo y las actividades extra laborales.

En tanto, gracias a estas competencias los líderes construirán una organización en donde existe el trabajo cooperativo y un clima laboral adecuado.

### 2.2.6. *Dimensiones de los estilos de liderazgo*

En las dimensiones, de acuerdo con nuestro interés para el estudio de esta variable se han tomado del planteamiento de Soto (2018), estos son: Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire.

#### **Transformacional**

Al respecto Castro (2015) opina que el liderazgo transformacional:

Es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores.

Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros, a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentado y convivir armoniosamente. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Sobre el particular, es necesario hacer hincapié que el liderazgo transformacional del campo de estudio del liderazgo. (p. 27-28)

Sin embargo, Vidal (2017) plantea algunas desventajas para este estilo liderazgo, de lo cual resalta que:

La implementación de este tipo de liderazgo depende plenamente del líder, de los valores y la responsabilidad de este, por lo cual si se carece de las habilidades de comunicación de inspiración y carisma no será fácil lograr la motivación e influencia sobre el equipo de trabajo, aún si posee la experiencia para estar en el cargo. (p. 17)

Entonces, este liderazgo está centrado en innovar el actuar de otros, empleando la ayuda mutua, y mirando el desarrollo de los demás. También se trabaja con eficacia la estimulación, la integridad y el rendimiento del grupo de integrantes. El papel del líder es muy importante, ya que de sus valores y su responsabilidad depende el progreso de su equipo.

### **Transaccional**

El liderazgo transaccional para Melenje (2016) es: Aquel en el cual se destaca un líder positivo y socialmente aceptado en su entorno, capaz de construir y direccionar permanentemente a su equipo de trabajo, mostrando de manera clara y precisa los objetivos propuestos y las metas que se deben alcanzar, así como la forma, estrategia y metodología que se empleará para la consecución de los mismos, siempre motivados con incentivos, distinciones y enaltecimiento ante el resto de compañeros y la organización, lo que hace que las personas adquieran mayor compromiso y trabajen armónicamente. (p. 10)

Así mismo, Castro (2015) explica de manera general:

Hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y estos responden con su trabajo. (p. 34)

Por tanto, en este estilo de liderazgo se cuenta con un líder positivo y aceptado por su entorno social, a causa de que este sabe con seguridad lo quiere conseguir; para ello, suministra al personal los recursos necesarios para cumplir con dichas metas, siempre motivándolos mediante incentivos, pues esto permite fomentar el compromiso con su trabajo y un trabajo armonioso.

### **Laissez Faire**

Sobre este estilo de liderazgo, Jiménez y Villanueva (2018) mencionan que se destaca por ser: (...) un estilo apático a la hora de decidir, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder (p. 186).

De igual forma, el líder Laissez Faire no tiene clara las metas, además su forma de resolver conflictos es ineficaz, dado que los evita de cualquier modo. Esta apatía e irresponsabilidad, la falta completa de dirección en la labor y la falta de apoyo a sus integrantes; en distintos estudios se han relacionado de manera constante en carácter negativo a variables de resultado como satisfacción, certeza, producción, relación grupal y esfuerzo extra entre otros. (Pacsi, et al., 2014, p.70)

En concreto, el liderazgo Laissez Faire, se trata de un líder con carácter negativo, porque esta persona es inactiva a la hora de tomar de decisiones y supervisar al grupo. Un Laissez Faire intenta de varios modos no involucrarse en el trabajo que realiza grupo, debido

a su escasa capacidad de resolver conflictos. Todo ello, en muchas ocasiones origina la pobreza en el desarrollo de las distintas competencias que apoyan al progreso.

### **2.2.7. *Clima laboral***

El clima laboral es el ambiente en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. Por ello, incluye desde la forma de relacionarse de los trabajadores hasta la satisfacción de estos. Es decir, es el espacio donde se desarrolla el trabajo dependiendo de la organización que influye en la calidad del medio donde se desempeñan todos los miembros. En tal sentido un buen clima laboral favorece a la competitividad de una de una determinada organización.

Según Schneider (como se citó en Villacrés, 2016) reseña a clima como una expresión meteorológica, pues muestra que las organizaciones son un conjunto de experiencias y programaciones organizacionales que establecen un buen o mal clima, así traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que conservan unos métodos determinados.

Por otro lado, el clima laboral depende fundamentalmente del tipo de líder que gestione una institución, de igual manera el saber convivir de cada miembro, de esta manera, Jiménez y Villanueva (2018) mencionan lo siguiente:

Clima laboral Para que fluya un clima participativo y abierto en la organización, obteniendo como resultado una alta productividad y una eficiente satisfacción de los empleados, debería ser conveniente que la entidad presente una administración que muestre grandes dotes de gestión. Ello quiere decir que el estilo de liderazgo que se aplique en la organización influirá sobre el clima laboral que se extiende en la compañía. Tanto el liderazgo transformacional como el democrático desarrollan un estilo de liderazgo basado generalmente en la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, tienen en consideración las necesidades y capacidades

que presentan los trabajadores o incluso considera, de forma significativa, la manera de mostrar la pequeña línea de separación que existe entre el poder del líder y de los miembros de la organización. Todo esto ligado con la manera de comunicar a sus seguidores la visión de la empresa y de incrementar el compromiso y la responsabilidad de los subordinados para obtener un mejor rendimiento, hacen que estos estilos tengan un resultado primordial y favorecedor con respecto al clima laboral de la organización. (p. 187)

Un clima laboral correcto favorece al mejor rendimiento y a brindar un servicio de calidad por parte de la institución. Por ello, Ramos (2012) “considera que existe un significativo consenso en que el Clima laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” (p. 13).

Por otro lado, Chiavenato (como se citó García, 2009) explica que el clima laboral puede ser determinado como los modos o pertenencias del ambiente laboral que son observadas o experimentadas por los miembros de la organización y que también tienen dominio directo en los comportamientos de los trabajadores. Asimismo, Contreras y Jiménez (2016) refieren que:

El clima laboral gira en torno al confort emocional y físico en el que se despliega una labor habitual. Interviene en la complacencia con la cual se trabaja y en consecuencia en el rendimiento general de los funcionarios. Es concerniente con el “saber hacer” de los líderes de la organización y de quienes ejercen posiciones directivas, que se traduce básicamente en la empatía con que se relacionan con sus dirigidos, en la competencia que demuestran en cada decisión tomada, en la resiliencia que asumen ante fracasos que se puedan presentar y en la energía y

predisposición permanente para diseñar, comunicar y ejecutar las metas y objetivos de la compañía. (p. 40.)

Por su parte, Ramos (2018) argumenta que los cambios que se producen en los grupos organizacionales estriban, en gran medida, de las personas que interactúan en las instituciones, de la competitividad, los valores, las posibilidades y los propósitos personales; por lo que el clima laboral, como resultado de la interacción que se van concibiendo entre los actores implicados, compone uno de los factores terminantes que facilita los métodos organizativos, de gestión, de invención y cambio.

Por tanto, el clima laboral no esencialmente es el mismo en todas las instituciones, puesto que, hay diferentes elementos que los miembros de la institución pueden reflexionar y considerarlo como ameno o no y penderá mucho de su adecuado conocimiento. Por tal razón, conservar un clima laboral que favorezca el crecimiento de las organizaciones dependerá de diversos factores, por ejemplo: del líder, los miembros, la infraestructura, los valores y normas establecidos, etc.

#### **2.2.8. *La teoría del clima organizacional de Likert***

Esta teoría menciona que la actitud de los empleados, frente a su labor, guarda relación con la administración y las condiciones de trabajo que proporcionan los dirigentes organizacionales, entonces se logra la eficiencia, tanto en los trabajadores como a nivel institucional. En palabras de Rodríguez (2016):

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 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. (p.6)

Consecuentemente, existen tres variables que contribuyen a un clima organizacional adecuado, estas variables tienen el nombre de: Causales, es la forma de organización de los administrativos, las decisiones y actitudes; intermedias, verifican la motivación, la interacción y las decisiones que se toman; por último, finales, estas variables comprueban los resultados y la productividad de la organización.

### ***2.2.9. Características clima laboral***

El clima laboral en una institución está definido por dos escenarios primero por las características de la organización y su gente, segundo por los factores y las situaciones que varían a diario la relación de todos los miembros de la institución, las cuales pueden ser internas o externas. Ramos (como se citó en Contreras y Jiménez, 2016), mencionan las siguientes características del clima laboral:

Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la compañía, como a las que debe realizar fuera de la misma.

La empresa tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está íntimamente ligada con esas características propias de cada organización.

El clima organizacional contiguo a las políticas empresariales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, instituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.

Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la empresa, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad. (p.38)

En definitiva, es necesario conocer las características indispensables del clima laboral para que, de esta manera, se logre los objetivos trazados por una institución. De igual manera, es esencial que el líder tenga conocimiento de las características mencionadas ya que, esto favorecerá a la interacción apropiada entre los miembros de una determinada organización.

#### ***2.2.10. Elementos del clima laboral***

El adecuado desempeño de los trabajadores de una organización se requiere estar al tanto de los distintos elementos que influyen en el desarrollo de una organización, de esta manera Goncalves (como se citó en Ramos, 2012), expone los siguientes elementos del clima laboral:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Por lo tanto, el desempeño y la calidad de servicio que brindara una institución necesita contar con elementos y recursos adecuados, porque son estos elementos quienes favorecerán o no el desarrollo prospero de una institución educativa y de todos sus miembros.

#### ***2.2.11. Factores que determinan el clima laboral***

Los factores que se deben tomar en cuenta para construir un clima adecuado en el trabajo, de acuerdo con Barzola et al. (2017) son los siguientes:

- El trato del directivo hacia los trabajadores.
- Los materiales que se brinda y un equipo organizado.

- El interés y la vocación, los trabajadores no deben tomar su labor como una obligación.
- Comunicación asertiva.
- Capacitaciones para la mejora de los profesionales.
- Incentivos, como actividades extra laborales y aumentos en la remuneración.

En suma, los factores ya mencionados son necesarios para que los trabajadores de la institución tengan el interés por desarrollar nuevas estrategias que permitan el correcto aprendizaje de los estudiantes, así como el logro de objetivos dentro de la institución educativa. Por ello, las autoridades deben liderar correctamente para alcanzar una relación apropiada entre los actores educativos.

### ***2.2.12. Dimensiones del clima laboral***

Las dimensiones para el desarrollo del presente estudio fueron tomadas del estudio desarrollado por Reyes (2017) estos son: liderazgo, relaciones interpersonales, participación, reconocimiento y comunicación. Los mismos se exponen a continuación.

#### **Liderazgo**

Segredo (2013) expresa que la influencia practicada por ciertos individuos principalmente los dirigentes, en la conducta de otros para conseguir resultados. No tiene un patrón específico, ya que dependerá de diversas situaciones que coexisten en el medio social como: valores, normas e instrucciones, además es oportuno.

Por otro lado, Villacrés (2016) define a liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es la capacidad de una persona para poder conducir un grupo, de tal forma que todos los miembros de este puedan desarrollar sus habilidades, no solo laborales sino también personales. Adicionalmente, el liderazgo está directamente relacionado con la capacidad para influir directamente en el accionar de las personas sin trasgredir sus opiniones, actitudes o personalidad. (p. 12)

Por tal motivo, quien ejerce el liderazgo de una institución debe conocer y reflexionar sobre las características particulares de los actores educativos de la misma forma sobre el contexto donde se encuentra con el objetivo de lograr todo lo programado por dicha institución, en otras palabras, el liderazgo debe ser integral.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales que se den en una institución deben ser armónica, puesto que, influye en el desempeño del personal. Hernández y Ponce (s.f.) argumentan que trabajo en equipo es el conocimiento del nivel en que los miembros de la organización favorecen y cooperan entre sí, se apoyan recíprocamente y conservan relaciones de amistad y afecto.

Por su lado, Albañil (2015) enuncia que el trabajo en equipo es el principio que ha direccionado los nuevos modelos de gestión participativa, esto permite para varios autores, estudiosos del desempeño organizacional, aprovechar al máximo todo el potencial que mueven las expectativas de los colaboradores en la institución.

En síntesis, el trabajo en equipo la interrelación correcta basada en valores es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la concordancia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan con el fin de alcanzar sus objetivos.

### **Participación**

Dentro de una institución educativa como lo menciona Ellegren (2015) “la persona no admite participación, es una unidad. La intervención para la mejora del clima organizacional se realiza considerando y respetando a cada persona como individual, total, completa y distinta de las demás” (p. 96).

Por otro lado, para Martínez (2006), manifiesta que examinar las dificultades de la participación de los docentes en el sistema educativo demanda ahondar en el análisis de las

relaciones estructurales que encuadran las rentas y los términos de la democracia, y percibir las diferentes prácticas culturales afines con el ejercicio de la profesionalidad docente.

En suma, para desarrollar un clima laboral favorable cada miembro debe ser autónomo, igualmente, trabajar en equipo respetando las ideas y cultura de cada participante, debido a que, el propósito de los miembros son los mismos, lograr el progreso significativo de la organización donde se está laborando.

### **Reconocimiento**

El reconocimiento “indica los sentimientos de los académicos de sentirse recompensados (felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales) por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo” (Hernández y Ponce, s.f.).

En otro orden de ideas, Albañil (2015) expresa que el logro, reconocimiento y autorrealización de las personas en su trabajo, relacionando vigorosamente el reconocimiento a la satisfacción, sin embargo, es ineludible encaminar esta dimensión y definirla como un elemento importante y autónomo dentro de la ordenación del clima laboral educativo.

Esta dimensión, alude a la forma de sentirse de un trabajador académico por haber recibido una recompensa por la buena labor que realiza; en este sentido, se hace notar la satisfacción de los usuarios por el buen cumplimiento de metas planteadas y el progreso del trabajo docente.

### **Comunicación**

Es el conocimiento que poseen los académicos acerca de los canales de información que asume la institución y de la forma en que fluye en los distintos niveles jerárquicos, así como la libertad para participar abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa información no será empleada indebidamente. (Hernández y Ponce, s.f.)

Por su parte, Segredo (2013) define como un “proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización” (p. 7).

Por tanto, esta dimensión sugiere la capacidad de interacción de los miembros de la organización; es decir, el respeto que se tiene a las ideas, participaciones y sugerencias de la institución. De esta forma se estará contribuyendo en la buena convivencia institucional y laboral, para así lograr un clima favorable.

### **2.3. Bases conceptuales**

#### **2.3.1. Estilos**

Son las maneras y modos de desempeñarse en la vida o son los comportamientos que presenta cada docente en su praxis pedagógica; es decir, cómo enseña, orienta a sus alumnos, acompaña, retroalimenta, etc.

#### **2.3.2. Clima**

El clima refiere a los patrones de variación en temperatura, humedad, presión atmosférica, viento, precipitación y otras condiciones meteorológicas de interés en una región geográfica determinada.

#### **2.3.3. Laboral**

Es un adjetivo con el que se califica y relaciona una actividad determinada con eventos en los que se manifiesta un interés o propósito de un conjunto de personas por desarrollar un producto, prestar un servicio o completar las metas de un sistema administrativo.

#### **2.3.4. Docentes**

El docente es aquella persona que se dedica de forma profesional a la enseñanza. La docencia es una profesión cuyo objetivo principal es transmitir la enseñanza a otras personas, se puede hablar en un marco general de enseñanza o sobre un área en específico.

#### **2.3.5. Liderazgo**

Va referido a las habilidades de un dirigente, para influir positivamente en los miembros de un equipo, sea laboral, de amigos o en el ámbito educativo, así lograr un ambiente favorable y cumplir los objetivos o metas propuestas.

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1. Formulación de hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

- Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.
- Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.
- Existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020

#### 3.2. Variables

El estudio presenta dos variables, que líneas contiguas se expone cada una de ellas:

**Variable 1:** Estilos de liderazgo

**Variable 2:** Clima laboral

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala y valoración
Estilos de liderazgo	Bass (2000, p. 300) cito en Soto (2018, p. 22), “son aquellos que orientan a un líder a relacionarse a un grupo de trabajo de tal manera que pueda servir como mediador hacia la ejecución de las tareas, contemplando como contingencias su posición del líder y la organización del quehacer, es decir conexiones entre el líder y los miembros”.	Se utilizó el cuestionario como medio de recojo de datos	Transformacional	Influencia idealizada. Inspiración Consideración individualizada Estimulación intelectual	Ordinal Nunca (1) Rara vez (2) A veces (3) A menudo (4) Siempre (5) Rango: Ineficiente 46 -107 Poco eficiente 108-169 Eficiente 170-230
			Transaccional	Recompensa contingente La dirección por excepción activa La dirección por Excepción pasiva	
			Laissez Faire	Evasión de responsabilidades Toma de decisiones	
Clima laboral	Ramos, “es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” (2012, p. 13).	El cuestionario fue utilizado como medio auxiliar para el acopio de la información.	Liderazgo	Ambiente de confianza entre compañeros. Se les permite a los docentes – personal administrativo dar propuestas para mejorar el trabajo.	Ordinal Siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1 Rango de las dimensiones
			Relaciones interpersonales	Compañerismo. Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala y valoración
			Partición	Colaboración. Participación. Integración	1 = Malo: 3 a 7 puntos
			Reconocimiento	La mayoría de los trabajadores conoce las metas laborales.  Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	2 = Regular: 8 a 11 puntos “Regular y de 12 a 15 puntos 3 = Bueno: 12 a 15 puntos  Rango de las variables
			Comunicación	Comunicación fluida  Apertura a la búsqueda del bien común  Alternativas de solución	1 = Malo: 25 a 41 puntos  2 = Regular: 42 a 58 puntos  3 = Bueno: 59 a 75 puntos

### 3.4. Tipo y nivel de investigación

#### 3.4.1. *Tipo de investigación*

El trabajo de investigación es de tipo básica. Pues según Carrasco (2006) las investigaciones básicas “no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos existentes”. En tal orden de ideas, con el desarrollo de la investigación se logró establecer la relación que existe entre las variables de estudio; por cuanto, con la investigación se ha descrito el comportamiento de las variables estudiadas.

#### 3.4.2. *Nivel de investigación*

El estudio es de nivel correlacional. Este nivel, según Valderrama (2013) busca “evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden y analizan la relación y, después, cuantifican y analizan la relación” (p. 45). Por este motivo, la investigación tiene previsto establecer la relación entre las variables estudiadas.

### 3.5. Métodos

Los métodos que se aplicarán en el desarrollo del estudio son las siguientes:

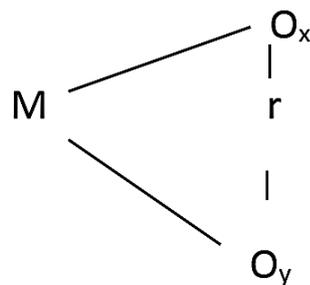
**Método hipotético-deductivo**, según Bernal (2010) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

**Método estadístico**, para Córdova (2013) “consiste en estudiar el comportamiento de algún hecho observado cuantitativamente” (p. 81); es decir, los resultados estarán basados en datos estadísticos.

**Método deductivo**, reside en el análisis de temas generales, de la que derivan puntos específicos, empleando un proceso axiomático y deductivo.

### 3.6. Diseño de investigación

El estudio se enmarca dentro del diseño correlacional. En palabras de Abanto (2016) este diseño “examina la relación o asociación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio” (p. 38). Presenta el siguiente esquema:



Donde:

**M** = Muestra

**O<sub>x</sub>** = Observación de la variable 1

**O<sub>y</sub>** = Observación de la variable 2

**r** = Coeficiente de correlación entre las variables

### 3.7. Población y muestra

#### 3.7.1. Población

La población “comprende a todas las unidades de observación o análisis que se tienen en cuenta como parte de la investigación de manera similar es la totalidad de personas, familias, grupos o instituciones; que forman parte del objeto de estudio” (Centty, 2006, p. 67). En tal sentido, se ha tomado como población a 150 docentes que laboran en los Centros de Educación Técnico Productiva de la provincia de Huamanga - Ayacucho, 2020.

#### 3.7.2. Muestra

Arias (2016) dice que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Como tal, la muestra estuvo constituido por 28

docentes que laboran en los Centros de Educación Técnico Productiva de la zona urbana de la provincia de Huamanga del Ayacucho, 2020.

### **3.8. Técnicas e instrumentos**

#### **3.8.1. Técnicas**

La técnica asumida para el desarrollo de la investigación es la encuesta. Para Velásquez y Rey (2013) “es método de recopilación de datos acerca de opiniones y conocimientos” (p. 167), esto acerca de tema determinado por el encuestado.

#### **3.8.2. Instrumentos**

Para recolectar los datos se empleó el cuestionario, que según Córdova (2013) sirve para el “acopio de datos muy preferida por personas que realizan investigaciones y sirven para conocer una o más variables a través de un conjunto de interrogantes formulados por escrito en base a indicadores” (p. 108). En razón a ello, se ha tomado instrumentos validados en investigaciones desarrolladas en investigaciones previas a este estudio; tal como se puede observar las características del instrumento en la ficha técnica ubicada en el anexo.

### **3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos**

#### **3.9.1. Validez**

Los instrumentos para el proceso de recolección de la información se validaron con las investigaciones sustentadas; por tanto, como se tiene un instrumento validado, se tomó la decisión de realizar la variación estadística; los mismos, en la que se obtuvo valores superior a 0.21 valorados en el coeficiente de R de Pearson (ver anexos: ficha técnica y resultados de la validez estadística)

#### **3.9.2. Confiabilidad**

La confiabilidad de instrumentos se obtuvo con la aplicación del coeficiente de Alfa Cronbach; se obtuvo un valor de 0,861 para la variable estilos de liderazgo; mientras que,

0.891 para el clima laboral; estos puntajes, ubican que los instrumentos muestran un nivel de buena consistencia interna y quedan expeditos para su aplicación para el acopio de datos.

### **3.10. Técnicas de procesamiento de datos**

Los datos fueron procesados empleando el paquete estadístico SPSS versión 25,0. A nivel descriptiva. Se logró obtener las tablas de contingencia con los porcentajes y las frecuencias de los datos; mientras que, a nivel inferencial, se tiene la prueba de hipótesis hallado aplicando el estadígrafo de Tau\_b de Kendall para muestras relacionadas. Este estadígrafo fue utilizado; puesto que, los resultados de la prueba de normalidad presentan una distribución no normal.

### **3.11. Aspectos éticos**

Los aspectos éticos para el desarrollo de esta investigación están basados en la normativa existente sobre la originalidad, la confidencialidad, el no experimento en seres humanos y todo acto que dañe la honorabilidad de las personas y las instituciones. Sobre la originalidad de este estudio, se debe manifestar que, los resultados de la investigación reflejan los resultados hallados en la realidad práctica; es decir, la encuesta aplicada a los docentes; del mismo modo, se mantiene en reserva el nombre de los encuestados. De otro lado, el estudio contó con el apoyo de docentes que respondieron con libertad las encuestas remitidas vía *Google meet* y como tal, no se dañó la integridad ni la confianza de los docentes que apoyaron con su opinión para la concretización de los docentes. También, se respeta la autoría de los estudios tomados y las citas están basadas en la normativa APA séptima versión.

## Capítulo IV

### Resultados Y Discusión

#### 4.1. A nivel descriptivo

**Tabla 1**

*Contraste entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral*

			Clima laboral		Total
			Regular	Bueno	
Estilos de liderazgo	Poco eficiente	<i>f</i>	6	2	8
		<i>f%</i>	21,4%	7,1%	28,6%
	Eficiente	<i>f</i>	4	16	20
		<i>f%</i>	14,3%	57,1%	71,4%
Total		<i>f</i>	10	18	28
		<i>f%</i>	35,7%	64,3%	100,0%

En la tabla 1, se observa que; el 71,4% de los docentes afirman que el estilo de liderazgo asumido en la institución por parte del director es eficiente. De otro lado, con relación al clima laboral, el 64,3% de los docentes afirman que es buena. De lo que se concluye que, existe una relación entre las variables de estudio. Esto muestra que, si los directivos de una institución como son los CETPROS, se comprometen con el desarrollo de la institución influyen en toda la comunidad educativa y como tal prima un buen clima laboral; ello permitió a los docentes, cumplir las tareas con mayor compromiso y motivación.

**Tabla 2***Contraste entre las variables liderazgo transformacional y el clima laboral*

			Clima laboral		Total
			Regular	Bueno	
Liderazgo transformacional	Poco eficiente	<i>f</i>	8	10	18
		<i>f</i> %	28,6%	35,7%	64,3%
	Eficiente	<i>f</i>	2	8	10
		<i>f</i> %	7,1%	28,6%	35,7%
Total	<i>f</i>		10	18	28
	<i>f</i> %		35,7%	64,3%	100,0%

En la tabla 2, se observa que; el 64,3% de los docentes manifiestan que en su centro laboral el liderazgo transformacional por parte del director es poco eficiente. De otro lado, con relación al clima laboral, el 64,3% de los docentes afirman que es buena. De lo que se deduce que, no existe relación entre las variables de estudio. Esto demuestra que, los directores solo desarrollan labores propias de la función asignada por los órganos jerárquicos y no buscar formas ni medios de reorientar la marcha de la institución por generar cambios que involucren a toda la comunidad educativa.

**Tabla 3***Contraste entre las variables liderazgo transaccional y el clima laboral*

			Clima laboral		Total
			Regular	Bueno	
Liderazgo transaccional	Poco eficiente	<i>f</i>	4	1	5
		<i>f</i> %	14,3%	3,6%	17,9%
	Eficiente	<i>f</i>	6	17	23
		<i>f</i> %	21,4%	60,7%	82,1%
Total	<i>f</i>		10	18	28

	Clima laboral		Total
	Regular	Bueno	
<i>f</i> %	35,7%	64,3%	100,0%

En la tabla 3, como se aprecia que; el 82,1% de los docentes encuestados manifiestan que en su centro laboral prima un liderazgo transaccional eficiente por parte del director; esto significa, que todos los docentes participan en los acuerdos de forma consciente y asumen compromisos para el logro de las actividades propuestas. De otro lado, con relación al clima laboral, el 64,3% de los docentes afirman que es buena. De lo que se infiere que, donde existe un liderazgo transaccional existe un clima laboral buena; lo que, permite que fluyan las relaciones de comprensión, tolerancia, automotivación y esfuerzo por cada uno de los miembros de la comunidad educativa para el adecuado desarrollo de las actividades encomendadas como parte de los acuerdos tomados en conjunto.

**Tabla 4**

*Contraste entre las variables Laissez Faide y el clima laboral*

		Clima laboral		Total
		Regular	Bueno	
Poco eficiente	<i>f</i>	6	3	9
	<i>f</i> %	21,4%	10,7%	32,1%
Liderazgo Laissez Faire	<i>f</i>	4	15	19
	<i>f</i> %	14,3%	53,6%	67,9%
Total	<i>f</i>	10	18	28
	<i>f</i> %	35,7%	64,3%	100,0%

En la tabla 4, como se aprecia que; el 67,9% de los profesores consultados sobre el liderazgo Laissez Faire afirman que es eficiente; esto significa, que el director confía en la capacidad profesional de los docentes; en tal virtud, les permite cumplir con sus funciones

y tareas asignadas dentro de un espacio no autoritario. Por otra parte, con relación al clima laboral, el 64,3% de los docentes afirman que es buena. De lo que se deduce que, donde el director confía en la capacidad de los docentes existe un clima laboral buena, lo que permite un desempeño profesional competente.

## 4.2. A nivel inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad de la variable estilos de liderazgo y clima laboral*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	,568	28	,000
Clima laboral	,608	28	,000

Según los resultados de la tabla 6, se observa que las variables sometidos al test de Shapiro-Wilk en la correlación de la significancia de Lilliefors muestran una distribución no normal; por lo tanto, se utilizó la prueba estadística de Tau\_b de Kendall para muestras relacionadas para el proceso de la prueba de las hipótesis.

### 4.2.2. Prueba de hipótesis

#### 4.2.2.1 Hipótesis general.

a) Sistema de hipótesis

**$H_0$ :** No existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

$$H_0: \rho_s = 0$$

**$H_1$ :** Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de Significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%.

c) Cálculo estadístico

**Tabla 6**

*Prueba de hipótesis de las variables existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral*

		Estilos de liderazgo	de	Clima laboral
Tau_b de Kendall	Coefficiente de correlación	1,000		,519**
	Estilos de liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,007
		N	28	28
	Coefficiente de correlación	,519**		1,000
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,007	.
		N	28	28

Decisión:

El resultado del  $t_b$  es 0,519 (moderada correlación) y  $p$  es  $0,007 < 0,05$ ; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por lo que se concluye que: existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes. ( $H_1$ ). ( $t_b = 0.519$ ;  $p = 007 < 0.05$ ).

#### 4.2.2.2 Primera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de Significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%.

c) Cálculo estadístico

**Tabla 7**

*Prueba de hipótesis de las variables liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes*

		Liderazgo transformacional	Clima laboral
Tau_b de Kendall	Coefficiente de correlación	1,000	,244
	Liderazgo transformacional Sig. (bilateral)	.	,204
	N	28	28
	Coefficiente de correlación	,244	1,000
	Clima laboral Sig. (bilateral)	,204	.
	N	28	28

Decisión:

El resultado de  $t_b$  es 0,244 (baja correlación) y  $p$  es  $0,204 > 0,05$ ; en consecuencia, se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por cuanto, se concluye que: No existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral ( $t_b = 0.244$ ;  $p = 0,204 > 0.05$ ).

#### 4.2.2.3. Segunda hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los profesores.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los profesores.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de Significancia

$$\alpha = 0,05, \text{ es decir el } 5\%.$$

c) Cálculo estadístico

### Tabla 8

*Prueba de hipótesis de las variables liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes*

		Liderazgo transaccional	Clima laboral
Tau_b de Kendall		Coefficiente de correlación	1,000
	Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,431*
		N	28
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,431*
		Sig. (bilateral)	,025
		N	28

Decisión:

El resultado de  $t_b$  es 0,431 (moderada correlación) y  $p$  es  $0,025 < 0,05$ ; por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por cuanto, se determina que: Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los profesores ( $t_b = 0.431$ ;  $p = 0,025 < 0.05$ ).

#### 4.2.2.4. Tercera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

$H_0$ : No existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral en los profesores.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral en los profesores.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de Significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%.

c) Cálculo estadístico

**Tabla 9**

*Prueba de hipótesis de las variables Laissez Faire y el clima laboral en los docentes*

		Liderazgo Laissez Faire	Clima laboral
Tau_b de Kendall	Coefficiente de correlación	1,000	,445*
	Liderazgo Laissez Faire	Sig. (bilateral)	,021
	N	28	28
	Coefficiente de correlación	,445*	1,000
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,021
	N	28	28

Decisión:

El resultado de  $t_b$  es 0,445 (moderada correlación) y  $p$  es  $0,021 < 0,05$ ; por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por cuanto, se llega a conclusión que: Existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes ( $t_b = 0.445$ ;  $p = 021 < 0.05$ ).

### 4.3. Discusión de resultados

A medida que la sociedad va cambiando y desarrollándose, por tal razón, en el ámbito educativo se requiere docentes con estilos de liderazgo que respondan a las exigencias de los cambios de conocimiento, de tecnología, de ciencia, de enseñanza-aprendizaje, entre otros. Puesto que, a nivel del mundo se observa que hay carencia de líderes educativos capaces de cambiar los modos de pensar y aprender de los estudiantes, que busquen armonía y buen clima laboral entre los docentes que integran una institución educativa, ya que, “el clima laboral gira en torno al confort emocional y físico en el que se despliega una labor habitual. Interviene en la complacencia con la cual se trabaja y en consecuencia en el rendimiento general de los funcionarios” (Contreras y Jiménez, 2016, p. 40). Debido a este modo de concebir los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes se ha resuelto desarrollar el estudio acerca de estilos de liderazgo y clima laboral docente en los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020. De tal manera, para el proceso de ejecución de este estudio se plantea el siguiente objetivo: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes. Por ello se muestra que:

Con relación a la hipótesis general, se obtuvo que: Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral, puesto que el valor de  $p$  (nivel de significancia) es  $0,007 < 0.05$ . el que refleja un nivel de correlación moderada. Además, a nivel descriptivo, el 71,4% de los docentes afirman que el estilo de liderazgo asumido por el directivo es eficiente; de otro lado, el 64,3% de los encuestados manifiestan que el clima laboral es bueno; en tal virtud, el desarrollo de la institución depende de quién lo lidera. Como lo sustenta González (2019) la comunicación adecuada entre los miembros de una institución son factores que afecta al clima laboral por ello el líder debe contribuir al reconocimiento del trabajo que realizan los docentes para motivarlos. Asimismo, Cáceres (2018) manifiesta que el tipo de

liderazgo que efectúe el director influye en la motivación laboral de los docentes, pero a lo mencionado también agrega que existen otros factores mejoran motivación, tales como materiales educativos, el pago, el ascenso y otros. Salvador (2017), muestra en su estudio que ejercer un estilo de liderazgo democrático se relaciona significativamente con la cooperación de los participantes. (Rho Spearman = 0.555 correlación positiva y media,  $p = 0,000$ ). Asimismo, dicho resultado es coherente a lo expuesto por la teoría de los rasgos de Stogdill y Ghiselli quienes manifiestan que el líder encargado de dirigir una institución educativa debe poseer determinadas características y cualidades a nivel físico e intelectual tales como el manejo de las estrategias, métodos y recursos que contribuyan a la mejora continua y logro de los objetivos trazados. Por ello, el líder debe ser capaz de motivar y estimular a todos los miembros para cumplir de manera eficiente y eficaz todas las metas. Asimismo, se relaciona con la teoría del clima organizacional de Likert (1968) plantea que la conducta que muestre el directivo al momento de dirigir y gestionar los recursos tangibles e intangibles de una institución repercutirá en los demás miembros. Por tanto, es fundamental que el encargado de encaminar la institución educativa este preparado y capacitado para desempeñar una gestión correcta, ya que, el modo de accionar del líder sea positiva o negativa repercutirá en el desempeño y clima laboral de un determinado establecimiento.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se demostró que no hay correlación del liderazgo transformacional con el clima laboral tal como lo muestra la prueba estadística de Tau\_b de Kendall ( $t_b = 0.244$ ;  $p = 204 > 0.05$ ). asimismo, a nivel descriptivo el 64,3% de los profesores manifiestan que el director no implementa el liderazgo transformacional en su práctica. Por tanto, desde la gestión que lidera el director como máxima autoridad no fomenta los cambios necesarios que se pretende la comunidad de docentes; más por el contrario, solo se cumple con los acuerdos tomados en las sesiones del pleno de docentes.

Dicho resultado difiere con el estudio desarrollado por Soto (2018) quien demostró que el 57,3% de docentes, practican el liderazgo transformacional y la mayoría afirma que es eficiente. De igual manera, Jiménez (2018) mencionó que el 64% de los profesores están conformes con el desarrollo del liderazgo transformacional, debido a que, fomenta el logro profesional y el autodesarrollo. Por su lado, Alvina (2018) determinó que el liderazgo predominante es el liderazgo transformacional; ya que, el 78,2% de docentes indican que este tipo de liderazgo favorece el clima favorable en la institución.

Por otra parte, en la segunda hipótesis específica se demostró que el liderazgo transaccional presenta una correspondencia moderada con el clima laboral, tal como lo evidencia la prueba estadística de Tau\_b de Kendall ( $t_b = 0.431$ ;  $p = 0.025 < 0.05$ ). es decir, que el 82,1% de los docentes manifiestan que en su centro laboral prima un liderazgo transaccional eficiente lo que favorece a un clima laboral propicio en la institución educativa. Dicho resultado difiere con el estudio desarrollado por Soto (2018) quien evidenció que el 41,8% de los profesores manifestaron que el liderazgo transaccional es un estilo deficiente. Por otro lado, el resultado coincide con Manes (2019) puesto que, se demostró que el estilo de liderazgo transaccional presenta correlación en este caso con la gestión pedagógica al mostrarse un valor de 0,643. Lo que quiere decir que implementar el liderazgo transaccional favorece el proceso de gestión, por ende, el clima laboral de una determinada institución educativa. Por su lado, González y Román (2017) en cuanto a la dimensión del clima laboral determinaron que este presenta una relación directa y significativa con la satisfacción del profesor. Por tanto, podemos observar que el liderazgo transaccional es un factor indispensable en la gestión educativa, puesto que, se relaciona directa y positivamente con el clima laboral y la satisfacción del docente.

De la misma manera, la tercera hipótesis específica se evidencia una moderada relación entre el liderazgo Laissez Faire y el clima laboral, tal como se demuestra en la

prueba estadística de Tau\_b de Kendall ( $t_b = 0.445$ ;  $p = 0.021 < 0.05$ ); asimismo, a nivel descriptivo el 67,9% de los docentes consultados sobre el liderazgo Laissez Faire afirman que es eficiente, es decir, el director delega funciones y responsabilidades de manera democrática y equitativa, lo que genera un clima laboral adecuado. Resultado que coincide con Manes (2019) debido a que determinó que el estilo de liderazgo laissez-faire presenta una correlación positiva con la gestión pedagógica, como se evidencia en el valor de Spearman 0.615. igualmente, es corroborado por Reyes (2017) quien evidencia que existe relación entre el clima laboral y la motivación de los docentes del nivel primaria y administrativos; donde el 83% de la motivación de los docentes se da por el clima laboral existente. Entre tanto, Alvina (2018) concluye que, el 0,9% de docentes practican el liderazgo Laissez Faire y un 41,8%, el liderazgo transaccional. Por su lado, Jiménez (2018) determinó que el 28% de la muestra está de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo Laissez faire y un 39% están de acuerdo con practicar el liderazgo transaccional.

Por consiguiente, el aporte más significativo del estudio es la demostración de que los estilos de liderazgo presentan correlación moderada con el clima laboral, a excepción de una dimensión el cual es el liderazgo transformacional; ya que, se demostró que no existe relación, es decir los directores no ejercen un liderazgo que busque transformar su realidad y generar cambios dentro de su institución y en todos los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, al comprobar con otros estudios se pudo observar con respecto al liderazgo transformacional que si tienen relación con el clima institucional y con la mejora de la calidad educativa. En consecuencia, las diferencias que existen en los resultados con los estudios de otros autores, por lo general se debe a la diferencia que existe entre los contextos y población en el cual se aplica los instrumentos de la investigación.

En definitiva, en la investigación se mostró que el estilo de liderazgo que se establece en algunos casos favorece en el desarrollo del clima laboral de una institución, por otro lado,

se evidencio que para tener un clima laboral agradable no solamente depende del tipo de liderazgo sino también de diversos factores como los recursos educativos, el sueldo, la comunicación, características de los miembros y el entorno, etc. finalmente, la presente busco determinar el nivel de relación entre las variables, mas no resolver un problema; pero la información y datos brindados permitirán contribuir y servir de guía para realizar estudios posteriores sobre problemáticas similares

## Conclusiones

Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral. Resultado que es corroborado con la prueba estadística de Tau<sub>b</sub> de Kendall al mostrarnos que el valor del coeficiente de correlación es 0,519, el que refleja un nivel de moderada correlación, entre los estilos de liderazgo y clima laboral, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,007 < 0.05$ . Además, a nivel descriptivo, el 71,4% de los docentes afirman que el estilo de liderazgo asumido en la institución por parte del director es eficiente; de otro lado, con respecto al clima laboral, el 64,3% de los encuestados manifiestan que es bueno; en tal virtud, el desarrollo de la institución depende de quién lo lidera. ( $t_b = 0.519$ ;  $p = 007 < 0.05$ ) (Tabla 6 y 1).

No existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral. Resultado corroborado con la prueba estadística de Tau<sub>b</sub> de Kendall, al mostrarnos el valor del coeficiente de correlación igual a 0,244, que manifiesta un nivel de baja correlación, entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,204 > 0.05$ . Igualmente, a nivel descriptivo, el 64,3% de los docentes manifiestan que en su centro laboral el liderazgo transformacional por parte del director es poco eficiente; ello, no fue óbice para la existencia de un buen clima laboral; por cuanto, se deduce que los directores solo desarrollan labores propias de la función asignada por los órganos jerárquicos; pero no genera mayores cambios. ( $t_b = 0.244$ ;  $p = 204 > 0.05$ ) (Tabla 7 y 2).

Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral. Resultado que es corroborado con la prueba estadística de Tau<sub>b</sub> de Kendall al mostrarnos que el valor del coeficiente de correlación es 0,431, el que refleja un nivel de moderada correlación, entre el liderazgo transaccional y el clima laboral, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,025 < 0.05$ . También, en el nivel descriptivo, el 82,1% de los docentes manifiestan que en su

centro laboral prima un liderazgo transaccional eficiente; por ende, un buen clima laboral. ( $t_b = 0.431; p = 0.025 < 0.05$ ) (Tabla 8 y 3).

Existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral. Resultado que es corroborado con la prueba estadística de Tau\_b de Kendall al mostrarnos que el valor del coeficiente de correlación es 0,445, el que refleja un nivel de moderada correlación, entre el Laissez Faire y el clima laboral, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,021 < 0.05$ . Además, a nivel descriptivo, el 67,9% de los docentes consultados sobre el liderazgo Laissez Faire afirman que es eficiente; esto significa, que el director confía en la capacidad profesional de los docentes; en tal virtud, les permite cumplir con sus funciones y tareas asignadas dentro de un espacio no autoritario; de este modo, garantizó un buen clima laboral en la institución. ( $t_b = 0.445; p = 0.021 < 0.05$ ). (Tabla 9 y 4).

### **Recomendaciones**

Al Ministerio de Educación, seguir fomentando énfasis en el desarrollo y formación de directores que contribuyan al cambio y la transformación de los CETPROS como agentes de cambio para la formación de profesionales técnicos innovadores.

A la Dirección Regional de Educación, desarrollar cursos sobre gestión innovadora para todo el personal de los Centros Técnico Productiva; puesto que, ello brindará de mayores competencias para la formación pertinente de nuevos profesionales técnicos que requiere la sociedad.

A los directivos y docentes de los Centros Técnico Productivas, desarrollar jornadas referidos a los estilos de liderazgo para el cambio y la transformación de los CETPROS, en beneficio de la comunidad estudiantil

A las organizaciones no gubernamentales fomentar mayor apoyo a los CEPTROS; puesto que, algunos de ellos, no cuentan con apoyo del estado para seguir formándose en la mejora de sus capacidades para mejorar sus servicios.

### Referencias Bibliográficas

- Abanto, W. (2016). *Diseño y desarrollo del proyecto de investigación. Módulo de trabajo*. Trujillo: Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://es.slideshare.net/VICADAL/gua-de-diseo-y-desarrollo-de-tesis-ucv>
- Aguilar, M. (2018). El clima laboral del personal docente y administrativo y las propuestas de mejora en el desempeño docente del C.E.T.P.R.O. Ejército Arequipa en el año 2017. [tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7799/EDMagchm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UP. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf)
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (7.<sup>a</sup> ed.). Alegría; El Pasillo; Episteme. <https://drive.google.com/file/d/1hPC-6tjdJtkHnZNhGNCAsttmD3cv7ywh/view?fbclid=IwAR1cSfUk8vTKn9LGfPpC1zJGwIyaL5JXddA8-2KPL3yEPr0IZcFu1--YcXo>
- Astudillo, I. (2020). Estilos de liderazgo y la gestión educativa en el CETPRO Manuela Felicia Gómez, La Victoria, Lima 2020[tesis de maestría]. Repositorio institucional UCV. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47436/Astudillo\\_MI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47436/Astudillo_MI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Atiquipa, L. y Jaimes, F. (2017). “*Clima laboral en relación con el desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna., Puente Piedra.2015*”. [Tesis

- de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14257/Atiquipa\\_PLO.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwiAmaWn5dz9AhUkObkGHSyECIMQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw1Zia3yh07BLL7H2NkadNgk](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14257/Atiquipa_PLO.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwiAmaWn5dz9AhUkObkGHSyECIMQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw1Zia3yh07BLL7H2NkadNgk)
- Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- Barzola-Zambrano, I. I.; Barzola-Véliz, V. M. y Flores-Barzola, W. J. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Ciencias humanas*, 3(3), 917-937. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6244054.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. <http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20-%20C%C3%A9sar%20Augusto%20Bernal%20-%202ed.pdf>
- Cáceres, W. (2018). Efecto del estilo de liderazgo del director en la motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del distrito 2 Centro de la ciudad de La Paz. [Tesis de Maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/18197/Wendy%20Lizeth%20C%C3%A1ceres%20Mar%20c3%adn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012\\_Campos\\_Est](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Est)

ilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf

Canchanya, R. (2019). Las características que definen los estilos de liderazgo en los head prefects del colegio Santa Margarita, distrito de Santiago de Surco, Lima – Perú [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional UDEP. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE\\_EDUC\\_TyGE-L\\_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE_EDUC_TyGE-L_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica. San Marcos.

Castro, J. (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UP. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE\\_EDUC\\_154.pdf;sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf;sequence=3)

Centty, D. (2006). *Manual Metodológico Para El Investigador Científico*. Recuperado de

Chiavenato, I.(1999). Introducción a la teoría general de la administración, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Contreras, D. M. y Jiménez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional UR.

Córdova, I. (2013). El proyecto de investigación cuantitativa. San Marcos.

Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310615>

- Delgado, N. Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Elgegren, U. (2015). *Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud*. UNIFE.  
[http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
- Escandon-Barbosa, D. M. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://www.redalyc.org/journal/212/21246274004/html/>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225014900004>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gonzalez, M. D. (2019). Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la Ciudad de Guayaquil [tesis de maestría]. Repositorio institucional UCSG.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13190/1/T-UCSG-POS-MAE-235.pdf>
- Hernández, H. y Ponce, C. I. (s.f.). *Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios*. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Hodgetts, R y Altman, S. (2003). *Comportamiento en las organizaciones*. Interamericana.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20%>

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA).  
[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

Jiménez, N. (2018). *Estilos de liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la Ciudad de Puno en el año 2018* [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA.  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10267/Jinez\\_Ccallo\\_Nelly\\_Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10267/Jinez_Ccallo_Nelly_Maribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Manes, A. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa n° 20424 San Miguel Ángel Arcángel–Acos–Huaral*. [tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional UNJFSC  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3207/MANES%20CAN%20GAN%20ALEXIS%20PERCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, J. (2006). *El profesorado ante los discursos y las culturas de la participación*. Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado, 23-26

Melenje, A. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia*. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional TM.  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621255/Tesis%20Andr%C3%A9%20Eduardo%20Melenje%20Trujillo.pdf?sequence=1>

- Pacsi, A. Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P.(2014). *Liderazgo laissez faire*. Revista de Investigación de Administración. file:///C:/Users/user/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524.pdf
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. <https://www.yumpu.com/es/document/view/64197208/teresa-palomo-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo>
- Piloso, S. y Saavedra, K. (2015). Análisis del clima laboral y su incidencia en la productividad del personal docente que integran las unidades educativas de nivel secundario, del sector público, ubicadas en la zona urbana del Cantón Milagro [tesis de pregrado]. Repositorio institucional UNEMI. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2526/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DEL%20PERSONAL%20DOCENTE%20QUE%20INTEGRAN%20LAS%20UNIDADES%20EDUCATIVAS%20DE%20NIVEL%20SECUNDARIO%2C%20DEL%20S.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=B6986F798D2199ED8708F93C6FEB2C18.jvm1?sequence=1>
- Reyes, M. (2017). El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UC.V.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/986/reyes\\_bm.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/986/reyes_bm.pdf?sequence=1)

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, 1(25), 3-18.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Salvador, R. (2019). *Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8582/Salvador\\_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8582/Salvador_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Segredo, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Correo Científico Médico de Holguín.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>

Soto, R. (2018). *Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral – 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20548/Soto\\_JRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20548/Soto_JRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Stoner J. (1996). *Administración*. (5.ª ed.). Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

UNESCO (s.f.). *Transformaciones sociales*. <https://es.unesco.org/themes/transformaciones-sociales>

Valderrama, S. (2015). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. San Marcos.

Velázquez, A. y Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.

- Vidal, C. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. [Tesis de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndrea2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villacrés, J. (2016). *Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de quito en una entidad financiera*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Institucional UTE.  
[http://192.188.51.77/bitstream/123456789/17611/1/68565\\_1.pdf](http://192.188.51.77/bitstream/123456789/17611/1/68565_1.pdf)
- Weinstein, J. Hernández, M. Cuellar, C. y Flessa, J. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>Pg: ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva? Ayacucho, 2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>Pe1: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva? Ayacucho, 2020?</p> <p>Pe2: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación</p>	<p>Objetivos generales</p> <p>Og: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Oe1: Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>Oe2: Identificar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Hg: Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>He1: Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>He2: Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p>Dimensiones</p> <p>Transformacional</p> <p>Transaccional</p> <p>Laissez Faire</p> <p>VARIABLE 2</p> <p>Clima laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>Liderazgo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Partición</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Comunicación</p>	<p>Paradigma: Positivista</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Método: Hipotético-deductivo, descriptivo y estadístico</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel o alcance de investigación: Correlacional</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional.</p> <p>Población: 150 docentes que laboran en los Centros de Educación Técnico Productiva de la provincia de Huamanga del Ayacucho, 2020.</p> <p>Muestra: 28 docentes que laboran en los Centros de Educación Técnico Productiva de la zona</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Técnico Productiva? Ayacucho, 2020?</p> <p>Pe3: ¿Qué relación existe entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva? Ayacucho, 2020?</p>	<p>Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>Oe2: Identificar la relación que existe entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p>	<p>Técnico Productiva. Ayacucho, 2020.</p> <p>He2: Existe relación entre el Laissez Faire y el clima laboral en los docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020</p>		<p>urbana de la provincia de Huamanga del Ayacucho, 2020.</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico</p> <p>Técnica de investigación:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Se aplicará el Paquete Estadístico SPSS versión 25.0 para los resultados estadísticos y para la tabulación de datos: Microsoft Excel</p> <p>A nivel descriptivo: Tablas de contingencia.</p> <p>A nivel inferencial: Estadígrafo de Tau_b de Kendal, según los resultados de la prueba de normalidad</p>

## Anexo 2

### *Instrumento de recolección de datos*

#### **CUESTIONARIO PARA MEDIR ESTILOS DE LIDERAZGO**

##### FINALIDAD:

Este instrumento tiene por finalidad: Determinar el estilo de liderazgo de los docentes de CETPROS de la provincia de Huamanga Ayacucho – 2020, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo con lo que usted cree con sinceridad.

##### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (x). Estas respuestas son anónimas. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4), Siempre (5)

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
		N	RV	AV	AM	S
1	Expreso mis ideales y creencias más significativas					
2	Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo					
3	Tiendo a hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje					
4	Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio					
5	No considero necesario dedicar tiempo adicional para enseñar u orientar, fuera del aula					
6	Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no sólo como miembros de un equipo o grupo de trabajo					

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
		N	RV	AV	AM	S
7	Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
8	Construyo, a partir de la visión institucional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y que es motivante del futuro					
9	Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a desarrollar sus fortalezas					
10	Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo					
11	Mis colegas y mis estudiantes tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones					
	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos					
13	Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis colegas y estudiantes					
14	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago					
15	Mis colegas y estudiantes creen que soy un modelo para seguir					
16	Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que puedan lograrse					
17	Me comporto de modo de poder guiar a mis estudiantes a realizar la visión compartida (es decir, la visión que toma en cuenta lo que quiere el colegio y lo que son las necesidades de los estudiantes)					
18	Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis colegas y mis estudiantes en el equipo de trabajo					
19	Expongo con claridad, a mis colegas y estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el lograr las metas institucionales					
20	Sé lo que necesita, en la institución, cada uno de los docentes y estudiantes y estoy dispuesto a ayudarles					
21	Informo continuamente, a los colegas y a mis estudiantes,					

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
		N	RV	AV	AM	S
	sobre las fortalezas que poseen					
22	Cuando existen problemas trato de resolverlos de distintas formas					
23	Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades					
24	Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar					
25	Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
26	Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en el aula y/o en el colegio					
27	No acostumbro a evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas					
28	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
29	Trato de que mis colegas y mis estudiantes vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas					
30	Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen					
31	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal					
32	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos					
33	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales					
34	Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves					
35	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos					

N°	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
		N	RV	AV	AM	S
36	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
37	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo					
38	Me interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con mis colegas o estudiantes					
39	En general, no coordino el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave					
40	Siempre que sea necesario, los colegas o los estudiantes pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo					
41	No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo o en el aula a mis estudiantes					
42	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
43	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora					
44	Tiendo a no corregir errores ni fallas					
45	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones					
46	Evito decirles, a mis colegas y a mis estudiantes, cómo se tienen que hacer las tareas o actividades					

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Aspectos de instrumento	Respuestas
Nombre del instrumento	: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MIQ) 5X corto
Autor del instrumento	: Bass y Avolio (2004) – (EE.UU)
Adaptación	: Carolina Vega Villa y Gloria Zavala (2009) – (Chile)
Objetivo	: Determinar el estilo de liderazgo en los centros de Educación Técnica productiva de la zona urbana de la provincia de Huamanga – 2020.
Administración	: Individual o colectiva
Dimensiones	: Número de dimensiones 3 : Transformacional : Transaccional
Dimensión 1	: Laissez – Faire
Dimensión 2	: El instrumento consta de 46 ítems, en el cual se consideró 15 preguntas para la dimensión transformacional; 14 preguntas para la dimensión transaccional y 17preguntas para la dimensión laissez faire. En tal sentido sus respuestas son politómicas codificadas con números: Nunca (1). Rara vez (2). A veces (3). A menudo (4). Siempre (5).
Dimensión 3	
Descripción del instrumento	
Adaptación Nacional	: Rosa Alvina Soto Jugo
Validación	: Validez por criterio de jueces
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach = 0, ,769
Escala de medición	Valoración: Nunca (1) Rara vez (2) A veces (3) A menudo (4) Siempre (5) Rangos: Ineficiente 46 -107

Aspectos de instrumento	Respuestas
Poco eficiente	108-169
Eficiente	170-230
Transformacional:	
5, 10, 34, 39	
15, 24, 31	
7, 25, 32	
9, 18,26,33, 40	
Transaccional:	
1, 12, 28, 41	
20, 42, 6, 14, 17, 19, 21, 27, 38, 46	
Lazz – Faire:	
11, 8, 23, 29, 44, 3, 16, 35, 2, 13, 36, 45	
4, 43, 2, 30, 37	

---

¡Muchas gracias!

## PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES

Este instrumento tiene por finalidad: Determinar el Clima Laboral de los docentes de CETPROS de la provincia de Huamanga Ayacucho – 2020. A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones, las cuales tienen variantes de respuesta de lado derecho. Lea detenidamente cada afirmación y coloque una X debajo de la variante que más se adecue a su caso según la afirmación de lado derecho.

**Leyenda:** Nunca= 1.      A veces = 2.      Siempre= 3

Dimensiones	Ítem	Indicadores	valoración		
			1	2	3
Liderazgo	1	Al ingresar a formar parte de la I.E le fueron informados los objetivos, misión, visión y políticas de esta			
	2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente			
	3	La toma decisiones o las ordenes implantadas en la I.E son justas según su criterio			
	4	Las responsabilidades que se delegan al interior del grupo de docentes – personal administrativo son claras y equitativas en bien del trabajo en equipo.			
	5	Encuentra apoyo, soporte y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus directivos			
Relaciones interpersonales	6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo			
	7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo			
	8	Son buenas las relaciones dentro de la I.E entre docentes y personal administrativo.			
	9	Los problemas que se dan dentro de la I.E entre colegas y personal administrativo se solucionan con altura.			
	10	Existe confianza y buenas relaciones entre directivos y docentes – personal administrativos			
	11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su			

Dimensiones	Ítem	Indicadores	valoración		
			1	2	3
Participación		trabajo en la I.E			
	12	Toma decisiones en su labor educativa sin consultar con sus directivos.			
	13	Existe colaboración mutua entre los docentes – personal administrativo en la I.E.			
	14	Para realizar su trabajo en la I.E el tiempo es suficiente.			
	15	Recibe información oportuna sobre los acontecimientos, actividades y desempeño laboral en la I.E.			
Reconocimiento	16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras docentes – personal administrativo de otras II. EE.			
	17	Puede comunicarse abiertamente con sus directivos y demás docentes – personal administrativo.			
	18	Siempre que le asignan una responsabilidad recibe algún reconocimiento público y/o escrito por sus directivos.			
	19	La información de interés es comunicada oportunamente a todos en igualdad de género.			
	20	Le asignaron cuando ingreso a formar parte de la I.E. sus obligaciones y responsabilidades con claridad y objetividad.			
Comunicación	21	Recibe recompensa por el cumplimiento y desempeño laboral con eficiencia en la I.E.			
	22	En la I.E existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con los docentes – personal administrativo			
	23	La I.E. realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión para mejorar la comunicación entre todos los trabajadores.			
	24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje			
	25	Se siente orgulloso(a) de pertenecer y formar parte de la I.E.			

¡¡Gracias por su colaboración!!

## FICHA TÉCNICA

Instrumento	Cuestionario sobre clima laboral para docentes
Autora	Br. Reyes Bedriñana, Magno Rosendo. Universidad César Vallejo - Perú.
País de origen	Lima Metropolitana, Perú.
Objetivo	:Determinar el clima laboral en los docentes de los CETPROS de la zona urbana de la provincia de Huamanga – 2020.
Dimensiones	Liderazgo. Relaciones interpersonales. Participación. Reconocimiento. Comunicación.
Duración	La duración de resolución de este cuestionario es aproximadamente de 20 minutos.
Validez	El cuestionario fue validado mediante el juicio de expertos. El jurado estuvo compuesto por tres integrantes; los mismos puntuaron: 44, 46 y 46; cuyo promedio, se ubicó en nivel excelente.
Índice de fiabilidad	La confiabilidad se obtuvo a través del alfa de Cronbach que arrojó niveles de alta confiabilidad (.788)
Escala de medición	<p>Valoración:</p> <p>Nunca= 1.      A veces = 2.      Siempre= 3.</p> <p>Rango de las dimensiones</p> <p>1 = Malo: 3 a 7 puntos</p> <p>2 = Regular: 8 a 11 puntos</p> <p>3 = Bueno: 12 a 15 puntos</p> <p>Rango de las variables</p> <p>1 = Malo: 25 a 41 puntos</p> <p>2 = Regular: 42 a 58 puntos</p> <p>3 = Bueno: 59 a 75 puntos</p>

### Anexo 3

#### Resultados de confiabilidad de instrumentos

Variable: Estilos de liderazgo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	46

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	155,1000	225,433	,168	,861
VAR00002	154,5000	224,278	,284	,859
VAR00003	157,5000	215,611	,311	,859
VAR00004	154,9000	227,433	,066	,862
VAR00005	157,1000	209,433	,564	,853
VAR00006	155,8000	215,289	,234	,863
VAR00007	155,3000	223,567	,524	,858
VAR00008	154,8000	228,400	-,003	,862
VAR00009	154,5000	229,833	-,099	,863
VAR00010	156,8000	218,400	,382	,857

**Estadísticas de total de elemento**

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
VAR00011	156,9000	203,433	,662	,849
VAR00012	154,6000	234,044	-,360	,866
VAR00013	155,4000	209,156	,701	,850
VAR00014	155,0000	222,222	,203	,861
VAR00015	155,7000	221,122	,333	,858
VAR00016	156,7000	213,344	,447	,855
VAR00017	155,0000	223,778	,179	,861
VAR00018	157,4000	219,600	,359	,858
VAR00019	154,9000	221,656	,468	,857
VAR00020	154,8000	231,067	-,138	,865
VAR00021	155,1000	216,322	,387	,857
VAR00022	154,7000	227,122	,047	,863
VAR00023	155,1000	223,878	,152	,861
VAR00024	155,0000	224,889	,281	,860
VAR00025	154,9000	212,322	,651	,852
VAR00026	157,1000	212,767	,711	,852
VAR00027	156,8000	217,956	,493	,856
VAR00028	155,2000	231,511	-,132	,867
VAR00029	154,9000	225,433	,135	,861
VAR00030	154,5000	230,056	-,114	,863
VAR00031	156,8000	203,289	,611	,850
VAR00032	155,6000	202,489	,592	,851
VAR00033	155,3000	222,456	,345	,858
VAR00034	156,3000	220,678	,276	,859
VAR00035	155,5000	221,833	,315	,859
VAR00036	154,7000	217,567	,693	,854

**Estadísticas de total de elemento**

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
VAR00037	155,4000	228,933	-,051	,869
VAR00038	155,1000	222,989	,231	,860
VAR00039	157,1000	205,211	,590	,851
VAR00040	155,9000	215,656	,381	,857
VAR00041	157,3000	222,456	,345	,858
VAR00042	156,7000	204,456	,621	,850
VAR00043	155,3000	224,678	,213	,860
VAR00044	157,3000	212,900	,508	,854
VAR00045	156,9000	210,322	,738	,851
VAR00046	156,8000	220,178	,228	,861

Variable: clima laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	25

**Estadísticas de total de elemento**

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
VAR00001	52,1000	55,433	,939	,872
VAR00002	52,3000	68,456	,020	,898
VAR00003	52,4000	65,600	,348	,890
VAR00004	51,7000	66,233	,312	,891
VAR00005	52,1000	63,656	,502	,887
VAR00006	52,1000	62,100	,664	,883
VAR00007	52,3000	64,900	,527	,887
VAR00008	52,3000	64,678	,373	,890
VAR00009	52,4000	58,711	,873	,876
VAR00010	52,4000	66,711	,225	,893
VAR00011	52,0000	64,222	,411	,889
VAR00012	52,6000	66,711	,177	,895
VAR00013	51,9000	63,211	,687	,883
VAR00014	52,2000	68,178	,162	,892
VAR00015	52,1000	70,544	-,226	,899
VAR00016	52,0000	64,000	,633	,885
VAR00017	52,0000	66,000	,243	,893
VAR00018	52,3000	60,233	,649	,882
VAR00019	52,1000	58,100	,865	,876
VAR00020	51,9000	63,211	,488	,887
VAR00021	52,5000	65,611	,488	,888
VAR00022	52,1000	62,544	,618	,884
VAR00023	51,8000	65,956	,337	,890
VAR00024	51,9000	62,322	,572	,885
VAR00025	51,7000	62,456	,559	,885

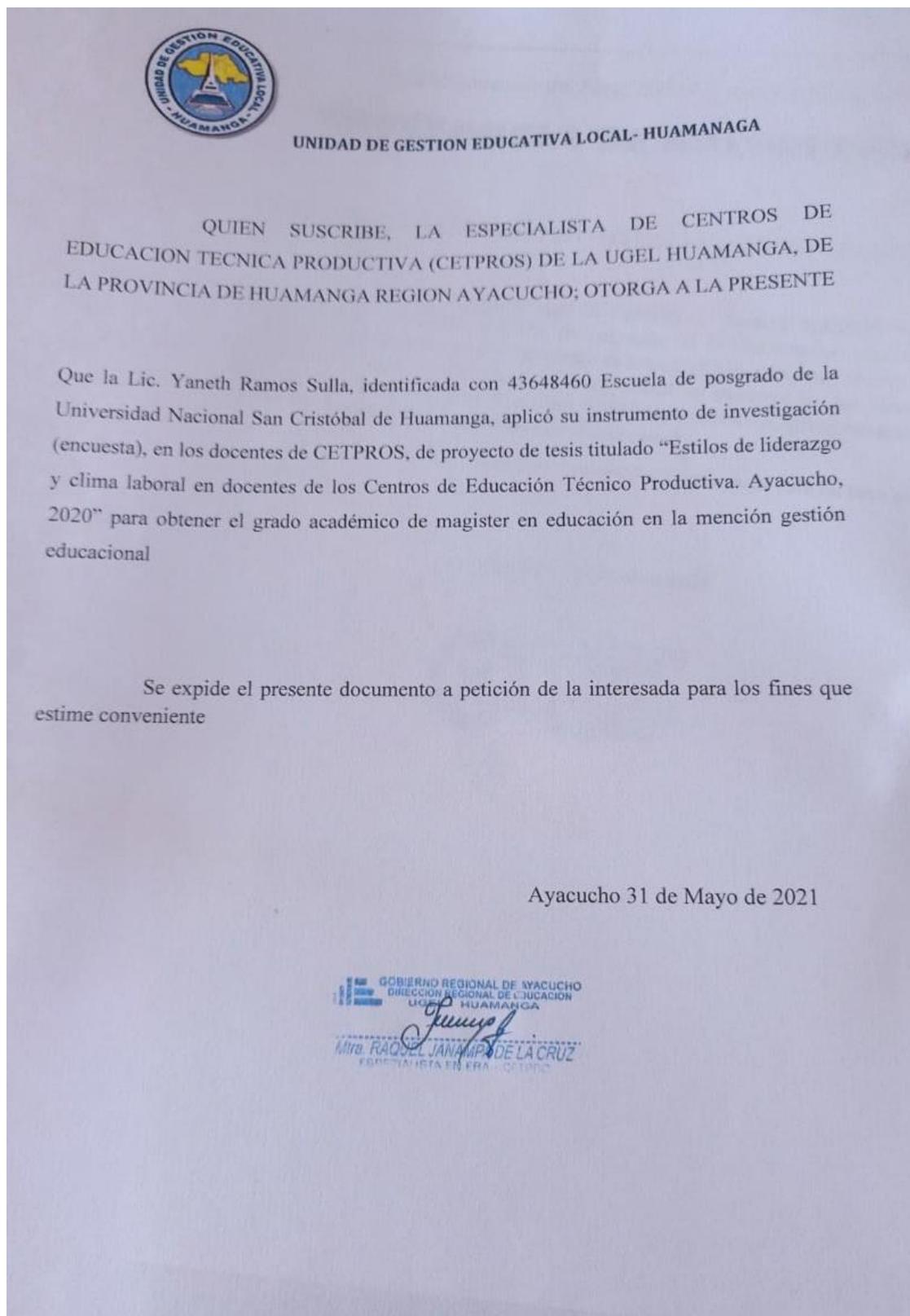
**Anexo 4***Resultados de la validación estadística de los instrumentos*

Estilos de liderazgo		
Nº de ítems	Correlación de Pearson (El resultado es mayor a 0.21)	Resultado
1	0,30	Válido
2	0,43	Válido
3	0,34	Válido
4	0,43	Válido
5	0,40	Válido
6	0,35	Válido
7	0,40	Válido
8	0,22	Válido
9	0,35	Válido
10	0,44	Válido
11	0,34	Válido
12	0,33	Válido
13	0,45	Válido
14	0,56	Válido
15	0,40	Válido
16	0,28	Válido
17	0,31	Válido
18	0,35	Válido
19	0,50	Válido
20	0,44	Válido
21	0,36	Válido
22	0,84	Válido

Clima laboral		
Nº de ítems	Correlación de Pearson (El resultado es mayor a 0.21)	Resultado
1	0,77	Válido
2	0,41	Válido
3	0,51	Válido
4	0,58	Válido
5	0,50	Válido
6	0,69	Válido
7	0,70	Válido
8	0,45	Válido
9	0,86	Válido
10	0,62	Válido
11	0,61	Válido
12	0,58	Válido
13	0,46	Válido
14	0,50	Válido
15	0,32	Válido
16	0,44	Válido
17	0,28	Válido
18	0,66	Válido
19	0,49	Válido
20	0,25	Válido
21	0,44	Válido
22	0,64	Válido

Estilos de liderazgo		
N° de ítems	Correlación de Pearson (El resultado es mayor a 0.21)	Resultado
23	0,83	Válido
24	0,78	Válido
25	0,69	Válido
26	0,61	Válido
27	0,47	Válido
28	0,66	Válido

Clima laboral		
N° de ítems	Correlación de Pearson (El resultado es mayor a 0.21)	Resultado
23	0,66	Válido
24	0,66	Válido
25	0,55	Válido

**Anexo 5***Constancia sobre la aplicación de los instrumentos*

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

## CONSTANCIA DE APLICACIÓN

LA SUB DIRECTORA DEL CETPRO “MARISCAL CÁCERES” AYACUCHO

Hace constar que la Señorita **Yaneth RAMOS SULLA**, identificada con 436489460, Escuela de posgrado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga aplicó su instrumento de investigación (encuesta), de proyecto de tesis titulado “Estilos de Liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva. Ayacucho, 2020” para obtener el grado académico de magister en educación de mención Gestión Educacional.

Se expide el presente a solicitud de la interesada para los fines que crea

Por conveniente.

Ayacucho, 31 de mayo 2021



DIREC. REG. DE EDUC. AYACUCHO  
UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL HUAMANGA  
CETPRO “MARISCAL CÁCERES”  
*[Firma]*  
Dra. María Isabel Guerra Arévalo  
SUB DIRECTORA

## Anexo 6

### Panel fotográfico





Revisados (109) - yarestramos - Análisis - Google Drive CUESTIONARIO PARA LOS DOC...  
docs.google.com/forms/d/1sJEda8NR63NGXyG1xyzS9nN-dl18Ed30oG7gK5IDN5k/edit

CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES

Preguntas Respuestas 30

Sección 1 de 2

### CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO

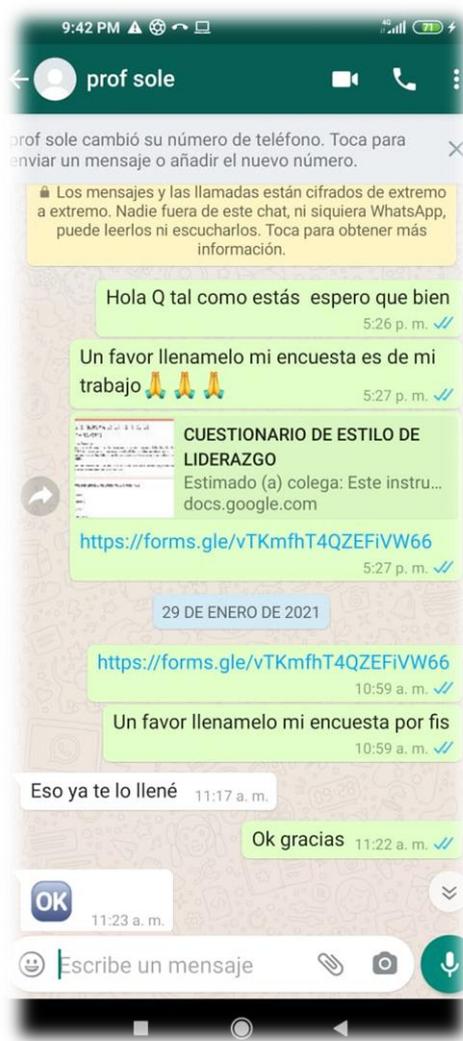
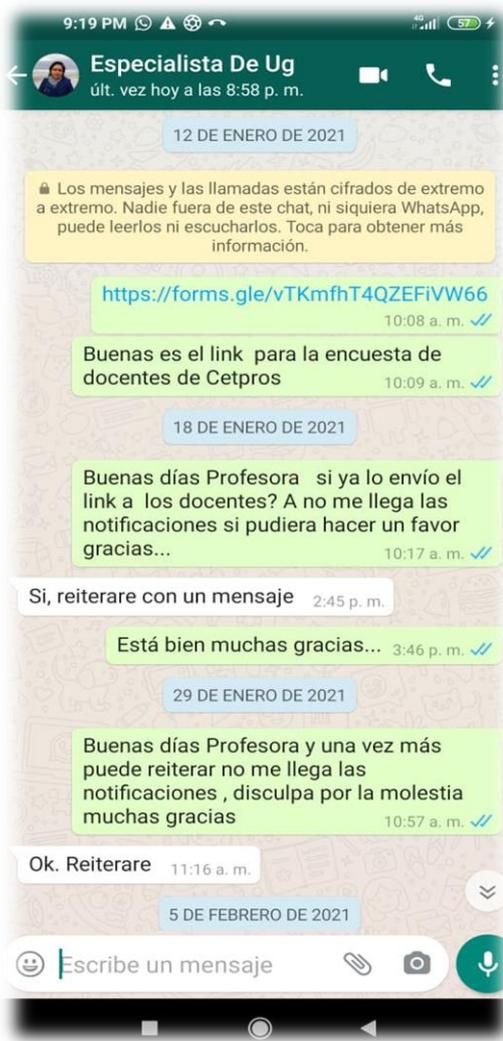
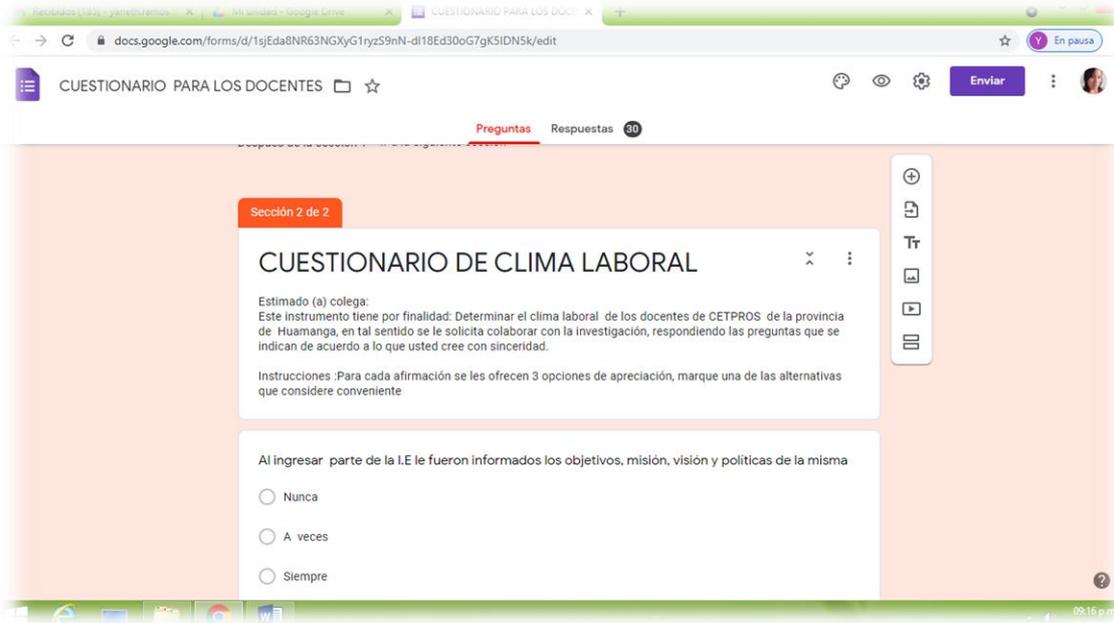
Estimado (a) colega:  
Este instrumento tiene por finalidad. Determinar el estilo de liderazgo de los docentes de CETPROS de la provincia de Huamanga, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo a lo que usted cree con sinceridad.

Instrucciones :Para cada afirmación se les ofrecen 5 opciones de apreciación, marque una de las alternativas

Expreso mis ideales y creencias más significativas

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo

09:15 p.m.



docs.google.com/spreadsheets/d/1LxV770d\_jg0PbmexVMhk2rjPj07FXCoCKVh7CMnbg/edit#gid=711617973

CUESTIONARIO TESIS (respuestas) Última modificación el 26 de abril

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Formulario Complementos Ayuda

100% Arial 10 B I U

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Marca temporal	Expreso mis ideales y cri	Trato de hacer que mis c	Tiendo a hablar de mane	Considero importante for	No considero necesario (	Trato a los colegas y est	Tomo en cuenta las cons	Constri
2	7/01/2021 12:15:57	A menudo	Siempre	Nunca	A menudo	A veces	Rara vez	A veces	A meni
3	7/01/2021 13:16:41	A menudo	A menudo	Rara vez	Siempre	Rara vez	A menudo	A menudo	A meni
4	10/01/2021 8:27:33	A menudo	A menudo	Nunca	A menudo	A veces	A menudo	A menudo	A vece
5	11/01/2021 21:55:21	A menudo	Siempre	Rara vez	A menudo	Siempre	A veces	A menudo	A meni
6	19/01/2021 2:42:51	Siempre	Siempre	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca	Siempre	Siempr
7	19/01/2021 11:43:19	A menudo	Siempre	Nunca	A menudo	A menudo	A veces	A menudo	A meni
8	19/01/2021 15:10:04								
9	19/01/2021 21:49:39	A menudo	Siempre	Rara vez	A menudo	Rara vez	A menudo	A menudo	Siempr
10	9/02/2021 16:36:20	A menudo	A menudo	Rara vez	A menudo	A veces	Rara vez	A menudo	A meni
11	9/02/2021 20:58:12	A menudo	Siempre	Nunca	Siempre	Nunca	A menudo	A menudo	Siempr
12	19/03/2021 11:46:49	A menudo	A menudo	Nunca	A menudo	A veces	Nunca	A menudo	A meni
13	19/03/2021 12:40:51	A veces	A menudo	Rara vez	Siempre	Nunca	Siempre	A menudo	Siempr
14	19/03/2021 13:09:08	Siempre	Siempre	Nunca	A menudo	Rara vez	A menudo	A menudo	A meni
15	19/03/2021 17:13:22	A menudo	Siempre	Nunca	A menudo	Nunca	Nunca	A veces	A meni
16	19/03/2021 17:14:08	A menudo	Siempre	Nunca	A menudo	Nunca	Siempre	A menudo	Siempr
17	19/03/2021 17:46:36	Siempre	Siempre	Rara vez	Siempre	A veces	Siempre	A menudo	A meni
18	19/03/2021 17:50:34	A menudo	Siempre	Nunca	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	Siempr
19	19/03/2021 18:02:28	A menudo	Siempre	Rara vez	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	Siempr
20	19/03/2021 18:06:35								
21	19/03/2021 18:27:03	A menudo	A menudo	A veces	A menudo	Rara vez	A menudo	Siempre	A meni

Respuestas de formulario 1

09:46 p.m.

**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 199-2023-UNSCH-EPG/EGAP**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N<sup>º</sup> 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNS CH, otorga lo siguiente:

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

AUTOR	Bach. Yaneth Ramos Sullá
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
TÍTULO DE TESIS	Estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva, Ayacucho, 2020
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD:	18% de similitud
N <sup>º</sup> DE TRABAJO	2237483536
FECHA	24-nov.-2023

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 24 de noviembre del 2023.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTOBAL DE HUAMANCA  
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Gerovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# Estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva, Ayacucho, 2020

*por Yaneth Ramos Sulla*

---

**Fecha de entrega:** 24-nov-2023 11:10a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2237483536

**Nombre del archivo:** TESIS\_RAMOS\_SULLA\_241123.docx (5.33M)

**Total de palabras:** 18410

**Total de caracteres:** 103019

# Estilos de liderazgo y clima laboral en docentes de los Centros de Educación Técnico Productiva, Ayacucho, 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b>	<b>7%</b>
	Trabajo del estudiante	
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b>	<b>2%</b>
	Fuente de Internet	
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b>	<b>2%</b>
	Fuente de Internet	
<b>4</b>	<b>apirepositorio.unh.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>5</b>	<b>repositorio.unheval.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>6</b>	<b>repositorio.unh.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>7</b>	<b>repositorio.unsch.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>8</b>	<b>repositorio.unap.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	

9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
10	repositorio.ucss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Centeno Allende, Raul Jorge. "Rotacion Laboral Voluntaria en las Agencias de Viajes en la Ciudad del Cusco.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 30 words

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0699-2023-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 3:00.p m. de 29 de Setiembre de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Oscar GUTIÉRREZ HUAMANÍ** director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Luis Lucio ROJAS TELLO** director (e) de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por los siguientes miembros: **Dr. Anatolio HUARCAYA BARBARAN** y el **Dr. Indalecio MUJICA BERMUDEZ**, para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACION TECNICO PRODUCTIVA, AYACUCHO, 2020**. En la Ciudad de Ayacucho del 2023, presentada por la **Bach. Yaneth RAMOS SULLA**, Teniendo como asesor al **Dr. Adolfo QUISPE ARROYO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduado.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIECISEIS (16)

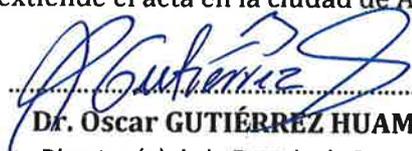
**CALIFICACION (\*)**

Aprobado por unanimidad	X
Aprobado por Mayoría	—
Desaprobada por Unanimidad	—
Desaprobada por mayoría	—

(\*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la **Bach. Yaneth RAMOS SULLA**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las 16:18 hrs. Se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 16:18 hrs. Del 29 de setiembre 2023.

  
.....  
**Dr. Oscar GUTIÉRREZ HUAMANÍ**  
Director (e) de la Escuela de Posgrado

  
.....  
**Dr. Luis Lucio ROJAS TELLO**  
Director (e) de la Unidad de Posgrado – FCE

  
.....  
**Dr. Anatolio HUARCAYA BARBARAN**  
Miembro

  
.....  
**Dr. Indalecio MUJICA BERMUDEZ**  
Miembro

  
.....  
**Dr. Edward Eusebio BARBOZA PALOMINO**  
Secretario Docente (e)

**Observaciones:**