

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



=====

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PUNCHAO  
- HUÁNUCO 2019**

=====

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN  
EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: YULY BRAVO OCHOA**

**ASESOR: DR. MELECIO PARAGUA MORALES**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Firiol Bravo Ríos y Cacilda Ochoa Huarac, con todo cariño.

A toda mi familia por el apoyo y motivación constante.

A mis maestros y colegas por haber compartido lindas experiencias durante el proceso de los estudios de maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud y agradecimiento al creador por concederme la vida y la salud en el logro de mis metas profesionales.

A mis profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán por haberme permitido ampliar y profundizar mis convicciones profesionales.

A mis colegas de Posgrado por compartir experiencias de la realidad educativa.

Yuly Bravo Ochoa

## RESUMEN

La finalidad del estudio fue probar que existe relación entre estilos de liderazgo y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco, durante el año académico 2019; para ello se formuló una investigación de tipo correlacional y diseño no experimental, se trabajó con una población-muestra de 41 docentes, incluido los directores de las instituciones educativas en estudio; el instrumento de recolección de datos utilizado fue la prueba valorada, incluyendo en el primero, tres dimensiones y por cada uno, cinco indicadores valorados del uno al cinco, lo que produjo la escala de [3 - 15]; para el procesamiento de los datos se usó la correlación y la regresión lineal simple, obteniéndose el resultado y conclusión siguiente: El  $p - valor = 0.001$ , es menor que el *nivel de significancia* = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que existe una relación moderada entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; asimismo, con el valor  $rho = 0,499$  se evidencia que los estilos de liderazgo y el clima laboral tienen una relación positiva moderada.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo; clima laboral; Estilo autocrático; Estilo democrático; estilo liberal.

## ABSTRACT

The purpose of the study was to prove that there is a relationship between leadership styles and the work environment in the teachers of the educational institutions of the Punchao district in Huánuco, during the 2019 academic year; For this, a correlational type investigation and non-experimental design was formulated, working with a population-sample of 41 teachers, including the directors of the educational institutions under study; The data collection instrument used was the valued test, including in the first, three dimensions and for each one, five indicators valued from one to five, which produced the scale of [3-15]; For data processing, correlation and simple linear regression were used, obtaining the following result and conclusion: The p-value = 0,001, is less than the level of significance = 0,05, the null hypothesis is rejected, consequently states that there is a moderate relationship between leadership styles and the work environment in educational institutions in the district of Punchao, Huánuco 2019; Likewise, with the rho value = 0,499 it is evidence that leadership styles and work environment have a moderate positive relationship.

Keywords: Leadership style; working environment; autocratic style; democratic style; liberal style

## ÍNDICE

DEDICATORIA. ....	ii
AGRADECIMIENTO. ....	iii
RESUMEN. ....	iv
ABSTRACT. ....	v
INTRODUCCIÓN. ....	vi
ÍNDICE. ....	viii
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación. ....	1
1.2. Justificación e importancia. ....	4
1.2.1. Justificación. ....	4
1.2.2. Importancia. ....	5
1.3. Limitaciones. ....	5
1.4. Formulación del problema. ....	5
1.4.1. Problema general. ....	5
1.4.2. Problemas específicos. ....	6
1.5. Formulación de objetivos. ....	6
1.5.1. Objetivo general. ....	6
1.5.2. Objetivos específicos. ....	6
1.6. Hipótesis. ....	7
1.6.1. Hipótesis general. ....	7
1.6.2. Hipótesis específicas. ....	7
1.7. Variables. ....	7

1.7.1.	Variable independiente. ....	7
1.7.2.	Variable dependiente. ....	7
1.8.	Operacionalización de variables. ....	8
1.9.	Definición operacional de términos. ....	8
CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO. ....	10
2.1.	Antecedentes. ....	10
2.2.	Bases teóricas. ....	13
2.2.1.	Liderazgo. ....	13
2.2.2.	El estilo de liderazgo autocrático. ....	14
2.2.3.	Liderazgo democrático. ....	15
2.2.4.	Liderazgo liberal. ....	17
2.2.5.	Clima laboral. ....	18
2.2.6.	Importancia del clima laboral. ....	21
2.2.7.	Factores internos del clima laboral. ....	21
2.2.8.	Factores externos del clima laboral. ....	22
2.3.	Definición conceptual de términos. ....	24
CAPÍTULO III		
3.	MARCO METODOLÓGICO. ....	28
3.1.	Ámbito. ....	28
3.2.	Población y muestra. ....	28
3.2.1.	Población-muestra. ....	28
3.3.	Tipo de estudio. ....	29
3.4.	Diseño de investigación. ....	29
3.5.	Instrumentos de recolección de datos. ....	30
3.6.	Técnicas de procesamiento y presentación de datos. ....	30

## CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS. ....	31
4.1.	Resultados sobre la variable uno: Estilos de liderazgo. ....	31
4.1.1.	Resultados generales sobre la dimensión 1. ....	33
4.1.2.	Resultados generales sobre la dimensión 2. ....	37
4.1.3.	Resultados generales sobre la dimensión 3. ....	41
4.2.	Resultados sobre la variable 2: clima laboral. ....	45
4.3.	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis. ....	46
4.3.1.	Prueba de normalidad. ....	46
4.3.2.	Contraste de la hipótesis general. ....	47
4.3.3.	Contraste de las hipótesis específicas. ....	49
5.	Discusión de resultados. ....	57
6.	Conclusiones. ....	62
7.	Sugerencias. ....	63
8.	Referencias bibliográficas. ....	64

## ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia. ....	72
Anexo N° 02: Consentimiento informado.....	74
Anexo N° 03: Instrumentos.....	75
Anexo N° 04: Formato de validación de los instrumentos.....	77
Ficha de validación por juicio de expertos.....	80
Nota biográfica.....	83
Acta de defensa de tesis de maestro.....	84
Autorización para publicación de tesis.....	85



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, es un tema relevante, implica el hecho de asumir la posición de líder, con habilidades comunicativas efectivas, cautelando el bienestar de sus seguidores ello involucra la responsabilidad y el compromiso para toma de decisiones de forma efectiva y eficaz. En el contexto de la Educación los profesionales en docencia deberán constituirse en agentes de cambio, desarrollando una nueva perspectiva acerca del aprendizaje, deben reflexionar sobre sus actitudes, adquirir otros tipos y niveles de competencias, conocimientos y habilidades, diferentes a los que caracterizan la docencia tradicional.

Es a través del liderazgo que el docente intentará conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo; por otro lado, existe mucho interés en la investigación sobre estilos de liderazgo y clima laboral ya que se reconoce que estos tienen un impacto en el potencial humano de las organizaciones; en este sentido, considero que el compromiso del trabajador, desarrollado en un contexto complejo y dinámico como lo son las organizaciones de educación, es clave en el proceso de la calidad de atención y por ende en la satisfacción de la comunidad.

La finalidad del estudio fue probar la existencia de relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral en las Instituciones Educativas de Punchao, Huánuco 2019; para lo cual la investigación se estructuró de la siguiente manera.

En el primer capítulo se incluye la descripción del problema, formulación, objetivos, hipótesis, operacionalización de variables, justificación y otros.

En el segundo capítulo se considera el marco teórico, que incluye los antecedentes de investigación, las bases teóricas, y la definición conceptual de los términos.

En el tercer capítulo se aborda al marco metodológico, el cual contiene el tipo de investigación, diseño de estudio, población, muestra, los instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados de la investigación, que incluye el análisis descriptivo de resultados del grupo experimental y el grupo de control, además, la respectiva prueba de hipótesis, con los contrastes a cada uno de los objetivos específicos y general.

Finalmente, con el numeral cinco se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones, sugerencias, las referencias bibliográficas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Fundamentación del problema de investigación

El contexto actual requiere de líderes que desarrollen estrategias para motivar al grupo que trabajan en esta misión, y crean una cultura corporativa; sin embargo, cuando se plantea la interrogante ¿qué deben hacer los líderes?, la respuesta se intuye que el líder debe conseguir resultados exitosos y positivos en la gestión que realizan; en este sentido, el potencial humano es el activo más importante en las instituciones educativas (Báez & Santos, 2015).

Entonces, los líderes directivos deben promover a menudo estilos de liderazgo para conseguir un buen clima laboral mediante distintas herramientas que elevan la motivación y fidelización para efectos del desarrollo institucional (Campodónico, 2017).

El liderazgo permite generar definición de objetivos y políticas institucionales; comunicación e información fluida y permanente, condiciones laborales atractivas que retengan al personal; garantizando la estimulación, la creatividad y la toma de decisiones asumiendo responsabilidades con autonomía y trabajo en equipo (Sayra, 2017).

El Ministerio de Educación a través de la ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa; en este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, además de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren un mejor nivel de aprendizaje (Mestanza, 2017).

La cualidad más trascendente que debe poseer un director es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades del trabajo en equipo, las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información, ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiendo los igualmente en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas (Quispe, 2011).

Todos los docentes de una institución educativa deben estar preparados para ejecutar dos tipos de funciones, unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran asignar las labores del grupo, contar con un buen clima organizacional recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales (Mite, 2017).

Se puede destacar la existencia de instituciones educativas carentes de directivos y docentes sin competencias de gestión y esto se complementa con la ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente, entonces no pueden planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de su institución educativa, el papel primario de un directivo es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos en los documentos de gestión de la institución educativa (Ruiz, 2011).

Los escenarios económicos mundiales actuales se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones

desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso, en este escenario resulta un requisito indispensable mantener siempre un buen clima laboral que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización (Milano, & Moreno, 2017).

El clima laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad satisfacción, rotación comportamiento de las personas (Vaca, Vaca, & Quintero, 2015).

El clima organizacional 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, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral, también media entre el sistema organizacional y el comportamiento individual, en este sentido, las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian una sección otra, dentro de la misma institución educativa (De González, & De Maldonado, 2007).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, y, está relacionado con el saber hacer de los docentes y los comportamientos de los actores educativos, y todo ello dentro de un marco de un buen clima laboral, pasando a formar parte de las políticas de personal y de recursos humanos en cada institución educativa (Restrepo, 2016).

En consecuencia, es imperativo relacionar los estilos de liderazgo y el clima laboral entre los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019, para que estas sean eficientes y eficaces en torno a su organización y planificación, obviamente si desean lograr éxito en el servicio educativo y posicionar a las mencionadas instituciones educativas.

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

### **1.2.1. Justificación**

El estudio se justifica porque las instituciones educativas estarán bien gestionadas en la medida que cuenten con docentes empoderados de un liderazgo y puedan gestionar con éxito las instituciones educativas donde laboran de la jurisdicción del distrito de Punchao.

Además, es imperativo que los docentes de aula alcancen los objetivos que se hayan trazado y figuran en las herramientas de gestión de cada una de las instituciones educativas en estudio y es básico la evaluación anual del cumplimiento de las mencionadas herramientas de gestión.

Lo dicho, justificó estudiar la relación que exista entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, a través del análisis del coeficiente de correlación y el nivel de dependencia entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.

### **1.2.2. Importancia**

La importancia del liderazgo se manifiesta en muchos ámbitos de la gestión, ya que los líderes son responsables de la consecución de los objetivos de una manera eficiente.

El estudio muestra que el liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolla puede aportar la clase de transformación social de la que es capaz de producir en las instituciones educativas de Punchao.

Lo dicho hace que los estilos de liderazgo sean pertinentes para desarrollar a las instituciones educativas, ello pone de manifiesto su importancia, y en el estudio se establece que un líder establece una comunicación pertinente y mejorar la capacidad de integración de los diferentes docentes de las instituciones educativas.

### **1.3. Limitaciones**

Para la ejecución del estudio no existe ningún tipo de limitaciones, porque se cuenta con la voluntad de hacer la investigación, se tiene acceso a la muestra de docentes del distrito de Punchao, se cuenta con información bibliográfica, también, con los recursos necesarios.

### **1.4. Formulación del problema de investigación**

#### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo está relacionado los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019?

### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo está relacionado el liderazgo democrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019?
- ¿Cómo está relacionado el liderazgo autocrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019?
- ¿Cómo está relacionado el liderazgo liberal y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019?

### **1.5. Formulación de objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Probar que existe relación entre estilos de liderazgo y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar que existe relación entre liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.
- Determinar que existe relación entre liderazgo autocrático y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.
- Determinar que existe relación entre liderazgo liberal y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.



## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe una relación positiva entre estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación entre liderazgo democrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.
- Existe relación entre liderazgo autocrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.
- Existe relación entre liderazgo liberal y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

## **1.7. Variables**

### **1.7.1. Variable independiente**

Estilos de liderazgo (V1)

### **1.7.2. Variable dependiente**

Clima laboral (V2)

### 1.8. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>V1</b> Estilos de liderazgo	Liderazgo democrático	1; 2; 3; 4; 5	Encuesta valorada
	Liderazgo autocrático	6; 7; 8; 9; 10	
	Liberal	11; 12; 13; 14; 15	
<b>V2</b> Clima laboral	Clima laboral	1-10	Encuesta valorada

### 1.9. Definición operacional de términos

- **Estilos de Liderazgo**

Es la pauta de comportamiento que adopta el líder de un grupo o como la forma en que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo.

Es la que marca diferencias importantes en las pautas de relación que generan entre los miembros del grupo y en la calidad de los productos que elaboran.

- **Clima Laboral**

Es el contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

Es la medición desde el punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

- Urizar, A. (2015), en la tesis: Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante don Carlos, Cobán Alta Verapaz; de tipo correlacional; diseño no experimental; llega a la conclusión: A través de los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio, al evaluar el estilo de liderazgo liberal, se observa como el estilo de liderazgo menos utilizado en la muestra evaluada, Se evidenció que el estilo de liderazgo participativo es utilizado a un nivel promedio, por el grupo de participantes del estudio.
- Ayoub, L. (2010), en la tesis titulada: Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana; de tipo correlacional; diseño no experimental; y, a manera de conclusión dice que presentaron definiciones de liderazgo acordes a cada enfoque y se resaltaron los elementos de las teorías que sirvieron de base para integrar el modelo de liderazgo de alcance pleno y la teoría carismática.
- Aranda, J. (2018), en la tesis: Estilos de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas año 2017; de tipo correlacional; diseño no experimental; concluye diciendo que existe una correlación directa y alta de los estilos de liderazgo y motivación laboral dándose un valor para  $p = 0,000$  y  $r = 9,29$  y con ello el autor prueba la hipótesis general de su investigación.

- León, N. (2015), en la tesis El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, año 2013; de tipo correlacional; diseño no experimental; concluye diciendo que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013; decisión que se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912; además, y acepta la hipótesis de investigación; es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- Carnero E. (2012), en la tesis: Los estilos de liderazgo y el clima laboral de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco – 2011; de tipo relacional; diseño no experimental; a manera de conclusión dice que los datos relacionados a estilos de liderazgo de acuerdo a test nos permite concluir que el 50% de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco predomina el estilo democrático, un 43,33% un estilo autocrático y un 6,7% un estilo liberal es por ello que encontramos un promedio de clima laboral. Los datos relacionados a clima laboral de acuerdo a la escala del cuestionario de la misma, nos permite concluir que el 70% de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco se encuentran en un indicador alto de clima.

- Castillo, N. (2010), en la tesis Estilos de liderazgo directivo y su influencia en la gestión de las instituciones educativas públicas del nivel primario distrito de San Rafael Ambo 2010; de tipo correlacional; diseño no experimental; concluye diciendo que el estilo de liderazgo directivo que pueda incrementar la gestión es el estilo transformacional, el cual permite despertar un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la institución y aumenta la confianza de la comunidad educativa, los resultados obtenidos demuestran que los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de San Rafael no ayudan a los demás a centrarse en metas que son alcanzables, así mismo no cumplen adecuadamente con sus funciones como son: la gestión pedagógica, administrativa e institucional
- Vela, A. (2013), en la tesis Estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en la institución educativa secundaria del distrito de Chavín de Parí 2012; de tipo correlacional; diseño no experimental; concluye diciendo que el liderazgo se relaciona con la gestión pedagógica; puesto que en el campo de la educación cobra una gran relevancia, especialmente en el plano pedagógico por lo trascendente que significa para una sociedad la formación de líderes estudiantiles y juveniles

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

El liderazgo produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado de docentes con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo, por ello, requiere un conjunto de habilidades y una serie de comunicaciones impersonales por medio de los cuales el líder que dirige un grupo influye en su ambiente con el propósito de lograr una realización voluntaria y eficiente de los objetivos de las instituciones educativas en estudio (Centurión, 2017).

Además, se considera que el liderazgo es el proceso por el cual un líder logra influir en otros seguidores con el propósito de lograr objetivos o metas comunes, a través de la interacción que se da entre los docentes de las instituciones educativas en estudio, cuya meta es iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos (Alatorre, 2013).

Los líderes docentes dentro de una institución educativa son necesarias, porque, dadas sus cualidades innatas o aprendidas, sean capaces de dirigir a otro grupo de docentes y conseguir metas fijadas en común en los documentos de gestión de las instituciones educativas (Mestanza, 2017).

Las características de liderazgo docente es que logren involucrar a los otros actores educativos en favor de la gestión exitosa de las instituciones educativas donde laboran en el distrito de Punchao; se debe tener cuidado en la distribución equitativa del poder ya que, por lo general el líder tiene mayor poder y termina determinando la conducta de subordinación de los otros docentes, por el contrario, deben implementar un liderazgo con valores; por ello, la importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar a las instituciones educativas, y estas dependen de la capacidad de líder de sus docentes para llevar a cabo las metas trazadas en las herramientas de gestión (Muñoz, 2019).

### **2.2.2. El estilo de liderazgo autocrático**

La autocracia como característica de liderazgo, está direccionado hacia la obediencia absoluta de los otros docentes que no tienen las características de líder, su tendencia es “orden y mando”; es decir, es demasiado vertical; en este caso, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir, de manera unilateral y conduce a los otros actores educativos con órdenes de modo obligatorio, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas (Vásquez, 2018).

El estilo en análisis se basa en amenazas y castigos, es evidente que no es el mejor en tiempos actuales, a pesar que permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad; sin embargo, los docentes en las instituciones educativas tienen diferentes comportamientos y ello hace la aparición de grupos antagónicos, donde unos están a favor y otros en contra, por lo tanto, se resquebraja el clima laboral frenándose el desarrollo institucional.



### **2.2.3. Liderazgo democrático**

El estilo de liderazgo democrático es una característica del líder que le permite compartir las funciones con los otros actores educativos, estimulándoles la participación en la planificación y el logro de dichas metas; como consecuencia le direcciona al líder docente a impartir una mayor motivación para el cumplimiento de las metas trazadas, y, al no ser impuestas, entonces los otros docentes lo cumplen con mayor satisfacción y agrado (Saavedra, 2018).

En una gestión con liderazgo democrático los otros actores educativos carentes de características de liderazgo, participan en la toma de decisiones, en la planificación y en otros actos de gestión de la institución educativa donde labora en funciones acordes a su competencia, ello hace que los acuerdos sean de cumplimiento obligatorio, también posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de todos los actores educativos; en este sentido, los resultados que obtengan es importante para la institución (Sorados, 2015).

En esta característica de gestión, el líder subordina sus decisiones a los criterios de la mayoría del grupo, esto hace que la decisión a tomar sea colegiada, y ello tiene ventajas porque el grupo de docentes trabaja sobre una decisión suya; por otro lado, si el grupo es dividido, entonces se produce la desventaja por desgaste, tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.

El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad o el mando, los problemas que surgen los soluciona con las consultas, participación de los

seguidores, encargar en las responsabilidades de gestión de las instituciones educativas (Castillo, 2012).

El estilo de liderazgo democrático en las instituciones educativas se fortalece cuando el trabajo es coordinado y en equipo; también inculca una sensación de participación a todos los otros actores educativos; llega a conocer las aptitudes de todos los docentes; además, consigue resultados integrando las competencias de cada miembro, evita la formación de subgrupos; sobre todo, evita que se produzcan situaciones que deban solucionarse mediante una votación.

Sin embargo, deben tener cuidado cuando no se puede organizar a los otros actores educativos; la desorganización produce algunos problemas, como da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo; las soluciones que terminan en dos alternativas no ofrecen ninguna solución; si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría, estos casos no son nada favorables en la gestión de las instituciones educativas.

#### **2.2.4. Liderazgo liberal**

El liderazgo es aquel en la que existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz; es decir, adaptado al plano educativo, sería cuando los actores educativos poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que la participación del líder, es mínima en la determinación de las metas y objetivos; sin embargo, los miembros del grupo toman interés espontáneo en lograr los objetivos comunes, esperando a quien hace las veces de líder o dirija les ayude y les de consejos (González, 2019).

Muchas veces en el tipo de liderazgo descrito no se cumplen los objetivos trazados, lo cual repercute que el trabajo tenga una baja productividad; sin embargo, hay situaciones en que el estilo funciona y tenga una alta productividad.

El comportamiento de los docentes en las instituciones educativas es variado y en el distrito de Punchao no es la excepción, muchos docentes tienen rendimiento alto en gestiones autocráticas, un tanto menos, en las gestiones democráticas; también, quizá para algunos ejercer un liderazgo democrático sea la mejor opción, mientras que para otros el liderazgo autocrático es el que arroja mejores resultados; sin embargo, la importancia radica en darse cuenta de que estos estilos pueden ser apropiados en diferentes momentos y con diferentes propósitos (Molina, 2015).

El estilo de liderazgo debe ser coherente con los objetivos, misión, visión y filosofía de las instituciones educativas y con lo que esperan los padres de familia y la comunidad en general.

### 2.2.5. Clima laboral

El comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración de todo tipo de instituciones dando pase a las especializaciones, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad; lo dicho se fundamenta en ciertos estudios en dónde, cada vez que se aumentaba el uso de la luz artificial en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; por el contrario, se bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados.

Lo anterior fue criticado y desechado por carecer rigor científico; el movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad; en las instituciones educativas, los actores educativos llevan diversas necesidades sociales a la institución y realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo, satisfaciendo las necesidades de los otros grupos, siendo estos últimos los más productivos (Betancourt, & Ramírez, 2019).

Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral.

Debe entenderse que clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta (Peña, y Otros, 2015).

En el campo educativo clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de los docentes y en general de todos los actores educativos; lo dicho, influye en la satisfacción y consecuentemente, en la productividad de los docentes y por ende de la misma institución educativa, está relacionado con el “saber hacer” del directivo y los docentes, también con el comportamiento de los todos los actores educativos, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno (Beltrán, & Palomino, 2014).

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de las instituciones educativas, por lo tanto, el clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización, en este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización; en ese sentido, el clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

El clima laboral se constituye en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de organización, del entorno y de los factores humanos, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su capital humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las empresas requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que está ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral (Brancato, 2011).

En el caso de educación, los docentes sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal o su desempeño de gestión o pedagógico les va bien; en ese sentido, con frecuencia desean trabajos que representan un desafío y que sean intrínsecamente satisfactorios, además, buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como personas, también desean sentir que la institución se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo del tiempo en cada institución y va de favorable a neutro y a desfavorable; en este sentido, una valoración positiva del clima laboral indica sentido de pertenencia hacia la institución educativa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación (Silupu, 2019).

Los estudios de clima laboral constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y docentes con características de líder, como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de los actores educativos y sus múltiples características en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las instituciones y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

El conocimiento del clima laboral en toda institución permite tomar decisiones de retroalimentación los procesos que determinan los comportamientos organizacionales o institucionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Díaz, & Fernández, 2017).

### **2.2.6. Importancia del clima laboral**

El estudio del clima laboral en las instituciones y organizaciones surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, teniendo en cuenta que el personal de toda organización está influenciado tanto por las características de la organización que le afectan en cada situación, como por sus propias características personales que le influyen en la percepción que tiene del entorno laboral, la adaptabilidad del personal está condicionado por ello; el personal docente de las instituciones educativas es lo mismo; en consecuencia, el clima laboral en las organizaciones e instituciones surge de la interacción entre las características organizacionales y personales del capital humano (Pesantez, & Guapacaza, 2012).

Los estudios sobre el clima laboral tienen especial interés, en los tiempos actuales, ya que afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en la eficacia y eficiencia de las organizaciones e instituciones educativas; siempre, en las instituciones existe la necesidad de efectuar cambios y mejoras por la influencia ejercida por las transformaciones del entorno, en ese sentido, los cambios tienen que ir generalmente acompañados de cambios de las actitudes y de la conducta del personal.

### **2.2.7. Factores internos del clima laboral**

En todas las instituciones existen las variables que influyen en diferentes niveles en la generación del ambiente de la organización; en este sentido, hay estudios que sostienen que el clima laboral en las instituciones educativas está configurado por la interacción y mezcla del sujeto; en este sentido, las características de cada docente, como: actitud,

personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico, vida familiar, y otros, influyen en el clima laboral y su percepción del mismo.

Los otros factores son los equipos que desarrollan las relaciones interpersonales; la estructura, es decir la organización de las instituciones en donde las relaciones entre grupos fluyan de forma natural; las políticas de personal que son acciones concretas de las instituciones en mejorar el clima laboral; el liderazgo, la cultura, los factores físicos y los factores externos, todos ellos con la finalidad de mejorar el clima laboral a través de un estilo pertinente de gestión en las instituciones educativas de Punchao (Parrilla, 2019).

#### **2.2.8. Factores externos del clima laboral**

Los factores externos del clima laboral son los clientes, proveedores, las administraciones públicas, competencia o la propia sociedad, y todos ellos influyen en las empresas y en las instituciones educativas (Tapia, 2011).

En las gestiones por inercia el clima laboral no ha sido, ni es tomado en cuenta por los líderes de las instituciones, y en las empresas productivas solo se preocupan de buscar la máxima rentabilidad y los mayores beneficios, sin tener en cuenta algunas de las variables que intervienen en este proceso, especialmente aquellas relacionadas con el clima laboral, la motivación o el talento profesional.

Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas con múltiples estudios se ha demostrado que el clima laboral, o el ambiente de trabajo, es uno de los factores que más influyen en la productividad de los trabajadores y un mejor desempeño de los docentes en beneficio de las instituciones educativas donde laboran; puesto que, una de las



condiciones valoradas por los docentes y trabajadores en general, es el establecimiento de un ambiente de trabajo agradable, seguro y positivo, donde reinen unas buenas relaciones entre todos sus miembros, tanto con los altos cargos de la empresa como con el resto de compañeros (Bravo, & Salazar, 2017).

No obstante, el clima laboral no se mide sólo en función de las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás. El ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador o docente y por las aspiraciones individuales de cada uno de ellos; en ese sentido, pese a que las relaciones entre sus miembros sean positivas, un trabajador o docente que no encuentra satisfacción personal en su puesto laboral, no podrá hablar de un clima laboral positivo.

Hay múltiples factores clave para crear un ambiente laboral estable y productivo en la empresa o instituciones educativa; en ese sentido, además de reconocer el trabajo bien hecho, se debe propiciar el reconocimiento y/o recompensar a los trabajadores y docentes por sus esfuerzos; si quieres agradecer, hay muchas maneras de hacerlo en favor de los miembros del equipo laboral su involucramiento y compromiso con la empresa o con la institución educativa, en ese sentido, una de las formas usadas es económicamente; sin embargo, existen otras recompensas menos costosas para la empresa e igual o más satisfactorias para los trabajadores, como horarios más flexibles, días libres o contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores (Venutolo, 2009).

### 2.3. Definición conceptual de términos

- **Liderazgo**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

- **Estilo Autocrático**

Es el estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder.

- **Estilo Democrático**

Es la priorización de la participación de todo el grupo, aquí, el líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión, y por ello recibe la denominación de liderazgo democrático o participativo.

- **Estilo Liberal**

Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores, dejando así de asumir las responsabilidades mientras que los seguidores obtienen su propia motivación, guía y control alcanzando así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos.

- **Clima Laboral**

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Es el que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma institución o empresa.

Está relacionado con el “saber hacer “del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

- **Desempeño profesional docente**

Es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente.

- **Capacidad de gestión institucional**

Son los desempeños o acciones observables que evidencia el director al momento de diagnosticar las características de la institución educativa y de todo aquello que influye en el logro de las metas de aprendizaje; establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje; propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que dirige en donde fomenta un clima laboral favorable; además, identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución.

- **Plan de acción**

Es aquel que toma en cuenta las iniciativas y las prioriza para poder responder a una situación problemática y que es necesario resolver. Es una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención.

- **Plan anual de trabajo**

Es la herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora. Expone las acciones que desarrollará la institución educativa para la mejora de los aprendizajes.

- **Problema**

Es una disonancia o distancia entre lo que se pretende y lo que la realidad refleja.

Es la diferencia que existe entre lo real, lo que tenemos y lo que deseamos tener.

Es vivido como una insatisfacción, una carencia, una dificultad que causa malestar e impide llegar a las metas deseadas.

- **Habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos**

Son los desempeños o acciones observables que evidencia un director, durante su gestión óptima de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de un aprendizaje de calidad; gestiona el uso óptimo del tiempo, de los recursos financieros, todo ello en beneficios de las metas trazadas por la institución educativa (Mestanza, 2017).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.2. Ámbito

El estudio se hizo con los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao de la Región Huánuco que se encuentra ubicada a 50 km, a un recorrido de 5 horas para llegar a la Institución Educativa.

#### 2.3. Población y muestra

##### 2.3.1. Población – muestra

La población – muestra del estudio estuvo conformado por todos los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

Tabla N° 01: Población-muestra de docentes Inicial, Primaria, Secundaria de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao.

NIVEL	TOTAL
Inicial	6
Primaria	15
Secundaria	20
Total	41

Fuente: Registro de asistencia de docentes 2019  
Diseño: investigadora

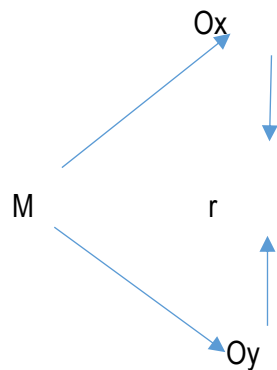
### 3.3. Tipo de estudio.

El tipo de estudio es correlacional (Paragua, 2020), porque se busca correlacionar los estilos de liderazgo (V1) con el clima laboral (V2). En ese sentido, los estudios correlacionales tienen como propósito establecer el grado de dependencia de la V2 respecto a la V1 en un contexto en particular (Hernández, S. 2010).

### 3.4. Diseño y esquema de investigación

El diseño del estudio es no experimental, porque a través de la correlación se busca el grado de dependencia de la variable dos, respecto de la variable uno, en este diseño no se manipulan las variables en estudio (Paragua, 2014).

El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

M : muestra de estudio

O1: Estilos de liderazgo (V1)

O2: Clima laboral (V2)

r: coeficiente de correlación

### **3.5. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos fue el test valorado, con cinco ítems por cada dimensión, haciendo un total de quince ítems por el total de las tres dimensiones por la variable Estilos de Liderazgo (V1).

El instrumento de recolección de datos fue el test valorado para la variable clima laboral, con 10 ítems (Paragua 2012). tal como se observa en el Anexo N° 3.

### **3.6. Técnicas para el procesamiento y presentación de datos**

Los datos recogidos serán procesados con el software Excel, encontrándose el coeficiente de determinación los mismos que serán interpretados por la investigadora.

La presentación de los datos procesados se hizo a través de distribuciones de frecuencia y gráficos de regresión lineal simple, con la ecuación general  $y = ax + b$ .

Las presentaciones serán analizado, evaluados e interpretados en la presentación de los resultados.



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

En esta parte se hace el análisis descriptivo y se presenta la sistematización de los resultados del trabajo de campo, los mismos que permiten expresar el comportamiento de las variables y sus dimensiones de forma independiente y relacionadas entre sí.

Los referidos resultados (Anexo N° 05), se presentan en tablas y gráficos, resaltando las frecuencias absoluta y porcentual; también se muestra la prueba de hipótesis a través de Rho de Spearman para determinar el nivel de relación que tienen las variables y sus dimensiones

#### 4.1. Resultados sobre la variable uno: Estilos de liderazgo

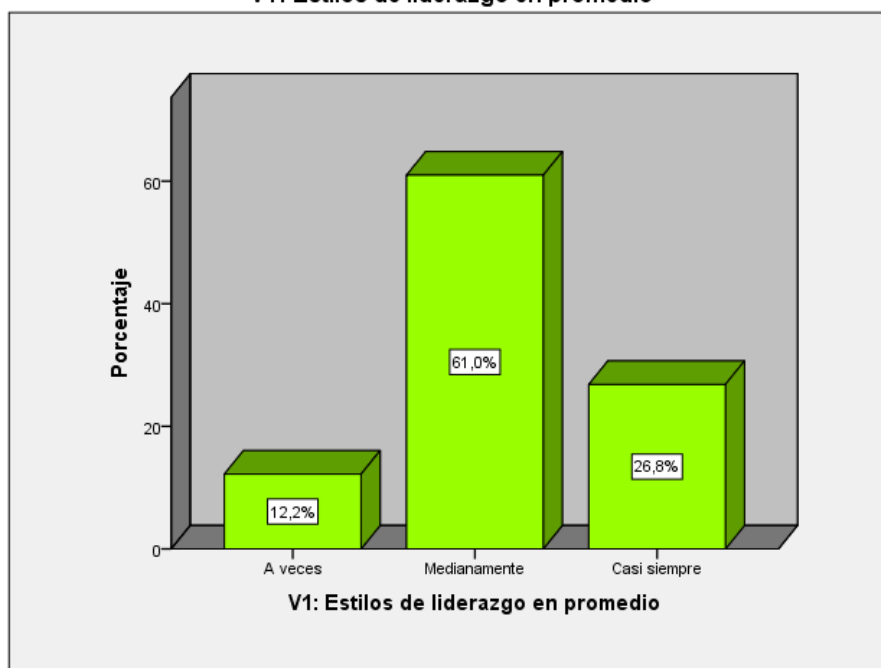
Tabla N° 02. Promedio de estilos de Liderazgo (V1)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	5	12,2	12,2	12,2
	Medianamente	25	61,0	61,0	73,2
	Casi siempre	11	26,8	26,8	100,0
	Siempre	0	0	0	100,0
Total		41	100	100	100

Fuente: Test valorado sobre estilos de liderazgo  
Diseño: Tesista

Gráfico N° 01: Estilos de liderazgo

## V1: Estilos de liderazgo en promedio



Fuente: Tabla N° 02  
Elaboración: Tesista

En la Tabla N° 02 y el gráfico que antecede, se evidencia los resultados sobre los estilos de liderazgo; en este sentido, el 12,2% de las unidades de análisis se ubicaron en la escala de **a veces**, el 61% en **medianamente**, el 26,8% en **casi siempre**, y ninguno mostró dichas habilidades en las escalas de **nunca** ni **siempre**; es decir, estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan que los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, y liberal son medianamente eficaces

#### 4.1.1. Resultados generales sobre la dimensión 1: Estilo de liderazgo autocrático

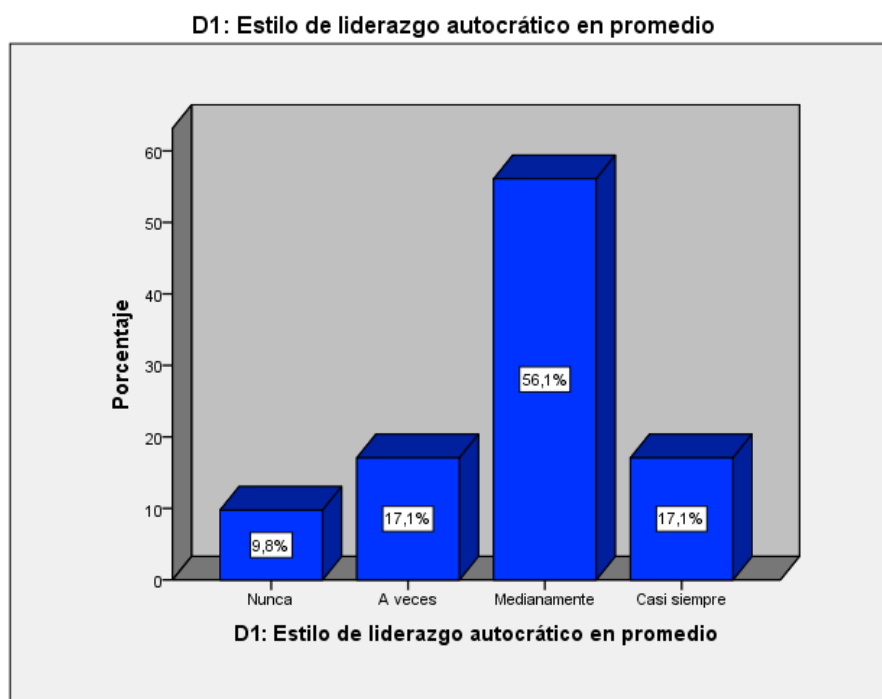
Tabla N° 03. Estilo de liderazgo autocrático (D1)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	9,8	9,8	9,8
	A veces	7	17,1	17,1	26,8
	Medianamente	23	56,1	56,1	82,9
	Casi siempre	7	17,1	17,1	100,0
	Siempre	0	0	0	100,0
Total		41	100	100	100

Fuente: Test valorado sobre estilos de liderazgo

Diseño: Tesista

Gráfico N° 02. Estilo de liderazgo autocrático (D1)



Fuente: Tabla N° 03

Diseño: Tesista

En la tabla N° 03 y el gráfico que antecede se evidencia los resultados sobre el estilo de liderazgo autocrático; en ese sentido, el 9,8% de las unidades de análisis se ubicaron en la escala de **nunca**, el 17,1% en **a veces** el 56,1% en **medianamente**, el 17,1% en **casi siempre**, y ninguno se ubicó en la escala de **siempre**; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes manifiestan que el estilo de liderazgo autocrático es medianamente eficaz .

- **Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión 1 estilo de liderazgo autocrático**

Se analizan y presentan las tablas que muestran los resultados de los ítems correspondientes a la dimensión uno: estilo de liderazgo autocrático, de forma específica

Tabla N° 04. Los objetivos institucionales lo establecen cada docente de la institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	12,2	12,2	12,2
	A veces	12	29,3	29,3	41,5
	Medianamente	17	41,5	41,5	82,9
	Casi siempre	6	14,6	14,6	97,6
	Siempre	1	2,4	2,4	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

En la tabla N° 04 se muestra los resultados sobre el ítem 1: *Los objetivos institucionales lo establecen cada docente de la institución educativa*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (41,5%) y **a veces** (29,3%).

Tabla N° 05. Los docentes interfieren en la labor profesional del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	24,4	24,4	24,4
	A veces	13	31,7	31,7	56,1
	Medianamente	10	24,4	24,4	80,5
	Casi siempre	4	9,8	9,8	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem 2: *Los docentes interfieren en la labor profesional del personal*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (24,4%), **a veces** (31,7%) y **nunca** (24,4%).

Tabla N° 06. Toma decisiones sin consultar a los trabajadores de su institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	34,1	34,1	34,1
	A veces	12	29,3	29,3	63,4
	Medianamente	7	17,1	17,1	80,5
	Casi siempre	7	17,1	17,1	97,6
	Siempre	1	2,4	2,4	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Toma decisiones sin consultar a los trabajadores de su Institución*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **nunca** (34,1%) y **a veces** (29,3%).

Tabla N° 07. En la institución donde trabaja, se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,9	4,9	4,9
	A veces	8	19,5	19,5	24,4
	Medianamente	6	14,6	14,6	39,0
	Casi siempre	14	34,1	34,1	73,2
	Siempre	11	26,8	26,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *En la Institución donde trabaja se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **casi siempre** (34,1%) y **a siempre** (26,8%).

Tabla N° 08. Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	22,0	22,0	22,0
	A veces	10	24,4	24,4	46,3
	Medianamente	5	12,2	12,2	58,5
	Casi siempre	10	24,4	24,4	82,9
	Siempre	7	17,1	17,1	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **a veces** y **casi siempre** en 24,4% respectivamente.

#### 4.1.2. Resultados generales sobre la dimensión 2: estilo de liderazgo democrático.

Tabla N° 09. Estilo de liderazgo democrático (D2)

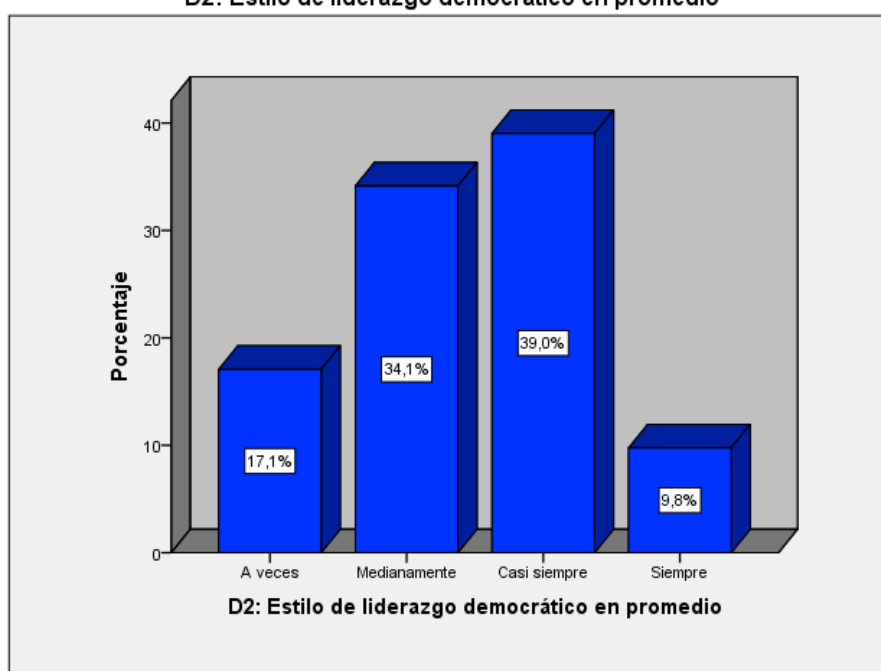
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	7	17,1	17,1	17,1
	Medianamente	14	34,1	34,1	51,2
	Casi siempre	16	39,0	39,0	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Gráfico N° 03. Estilo de liderazgo democrático (D2)

**D2: Estilo de liderazgo democrático en promedio**



Fuente: Tabla N° 09

Elaboración: Tesista

En la tabla N° 09 y gráfico que antecede se muestra los resultados sobre el estilo de liderazgo democrático; en ella, el 17,1% de las unidades de análisis se ubicaron en la escala de **a veces** el 34,1%; en **medianamente** el 39,0%; en **casi siempre**, el 9,8% en **siempre** y ninguno se ubicó en la escala de **nunca**; es decir estos resultados evidencian

que la mayoría de los docentes manifiestan que el estilo de liderazgo democrático es superior a medianamente eficaz.

- **Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión 2: estilo de liderazgo democrático**

En este sentido, se muestran las tablas estadísticas con los resultados por ítems respectivos de la dimensión 2, estilo de liderazgo democrático de forma específica.

Tabla N° 10. Animo a los miembros de mi institución a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,4	2,4	2,4
	A veces	11	26,8	26,8	29,3
	Medianamente	10	24,4	24,4	53,7
	Casi siempre	11	26,8	26,8	80,5
	Siempre	8	19,5	19,5	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado  
Diseño: Tesista

Sobre el ítem: *Animo a los miembros de mi Institución a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **a veces** (26,8%), **medianamente** (24,4%) y **casi siempre** (29,3%).



Tabla N° 11. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,4	2,4	2,4
	A veces	12	29,3	29,3	31,7
	Medianamente	14	34,1	34,1	65,9
	Casi siempre	10	24,4	24,4	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (34,1%) y **a veces** (29,3%).

Tabla N° 12. Acepto las aportaciones de los docentes de la Institución Educativa donde trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	8	19,5	19,5	19,5
	Medianamente	4	9,8	9,8	29,3
	Casi siempre	16	39,0	39,0	68,3
	Siempre	13	31,7	31,7	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Acepto las aportaciones de los docentes de la Institución Educativa donde trabajo*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **casi siempre** (39,0%) y **siempre** (31,7%).

Tabla N° 13. Me gusta ayudar a los docentes a realizar nuevas tareas o procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,4	2,4	2,4
	A veces	11	26,8	26,8	29,3
	Medianamente	8	19,5	19,5	48,8
	Casi siempre	12	29,3	29,3	78,0
	Siempre	9	22,0	22,0	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

En cuanto al ítem: *Me gusta ayudar a los docentes a realizar nuevas tareas o procedimientos*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **a veces** (26,8%) y **casi siempre** (29,3%).

Tabla N° 14. Aconsejo a los docentes de mi institución para que mejoren en su desempeño, es mi naturaleza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	7,3	7,3	7,3
	A veces	9	22,0	22,0	29,3
	Medianamente	10	24,4	24,4	53,7
	Casi siempre	15	36,6	36,6	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Aconsejo a los docentes de mi Institución para que mejoren en su desempeño, es mi naturaleza*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (24,4%) y **casi siempre** (29,3%).

#### 4.1.3. Resultados generales sobre la dimensión 3: estilo de liderazgo liberal.

Tabla N° 15. Estilo de liderazgo liberal (D3)

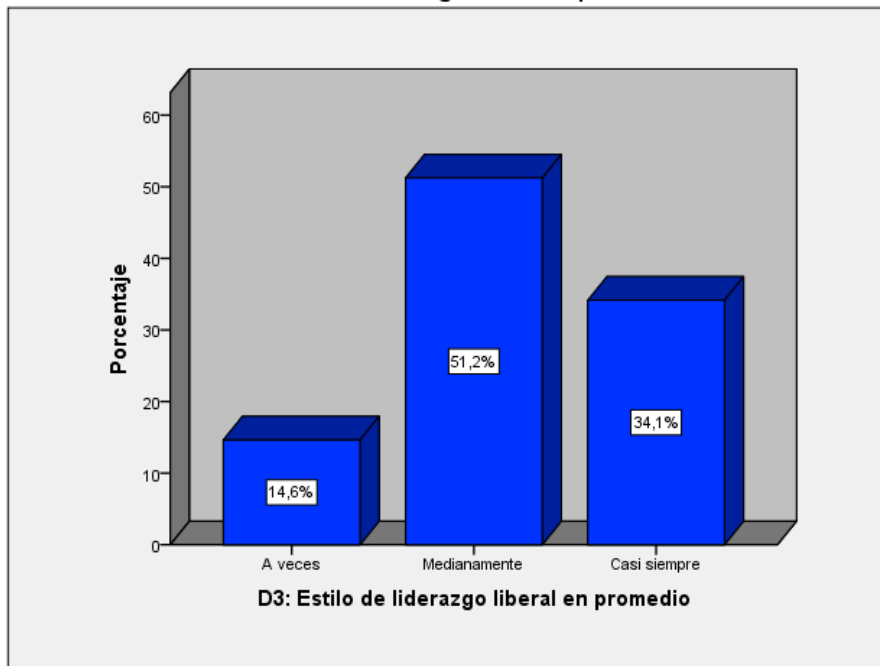
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	6	14,6	14,6	14,6
	Medianamente	21	51,2	51,2	65,9
	Casi siempre	14	34,1	34,1	100,0
	Siempre	0	0	0	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Gráfico N° 04.

D3: Estilo de liderazgo liberal en promedio



Fuente: Tabla N° 17

Elaboración: Tesista

En la tabla y gráfico se evidencia resultados sobre el estilo de liderazgo liberal. El 14,6% de unidades de análisis se ubicaron en la escala de **a veces**, el 51,2% en **medianamente**, el **34,1% en casi siempre**, y ninguno se ubicó en las escalas de **siempre** ni **nunca**; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes manifiestan que el estilo de liderazgo liberal es medianamente eficaz.

- **Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión 3: estilo de liderazgo liberal**

Se presentan los resultados en tablas sobre los ítems correspondientes a la dimensión 3 que son los siguientes.

Tabla N° 16. Si los docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un objetivo, usted interviene para pedir que resuelvan sus diferencias y avisen sus resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,9	4,9	4,9
	A veces	9	22,0	22,0	26,8
	Medianamente	19	46,3	46,3	73,2
	Casi siempre	7	17,1	17,1	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado  
Diseño: Tesista

En cuanto al ítem: *Si los docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un objetivo, usted interviene para pedir que resuelvan sus diferencias y avisen sus resultados*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (46,3%) y **a veces** (22,0%).

Tabla N° 17. Son ustedes mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	5	12,2	12,2	12,2
	Medianamente	10	24,4	24,4	36,6
	Casi siempre	16	39,0	39,0	75,6
	Siempre	10	24,4	24,4	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado  
Diseño: Tesista

Interpretación: Respecto al ítem: *Son ustedes mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (24,4%), **casi siempre** (39,0%) y **siempre** (24,4%).

Tabla N° 18. Se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	12,2	12,2	12,2
	A veces	11	26,8	26,8	39,0
	Medianamente	16	39,0	39,0	78,0
	Casi siempre	6	14,6	14,6	92,7
	Siempre	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado  
Diseño: Tesista

Respecto al ítem: *Se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (39,0%) y **a veces** (26,8%).

Tabla N° 19. Los docentes poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera mínima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	9	22,0	22,0	22,0
	Medianamente	15	36,6	36,6	58,5
	Casi siempre	13	31,7	31,7	90,2
	Siempre	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

En cuanto al ítem: Los docentes poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera *mínima*; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** (36,6%) y **casi siempre** (31,7%).

Tabla N° 20. Participa de manera libre en las decisiones que toman los docentes o espera la opinión de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	10	24,4	24,4	24,4
	Medianamente	11	26,8	26,8	51,2
	Casi siempre	11	26,8	26,8	78,0
	Siempre	9	22,0	22,0	100,0
Total		41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Respecto al ítem: Participa de manera libre en las decisiones que toman los docentes o espera la opinión de los demás; los docentes contestaron en su mayoría en las escalas de **medianamente** y **casi siempre** (26,8% por lado).

## 4.2. Resultados sobre la variable 2: Clima laboral

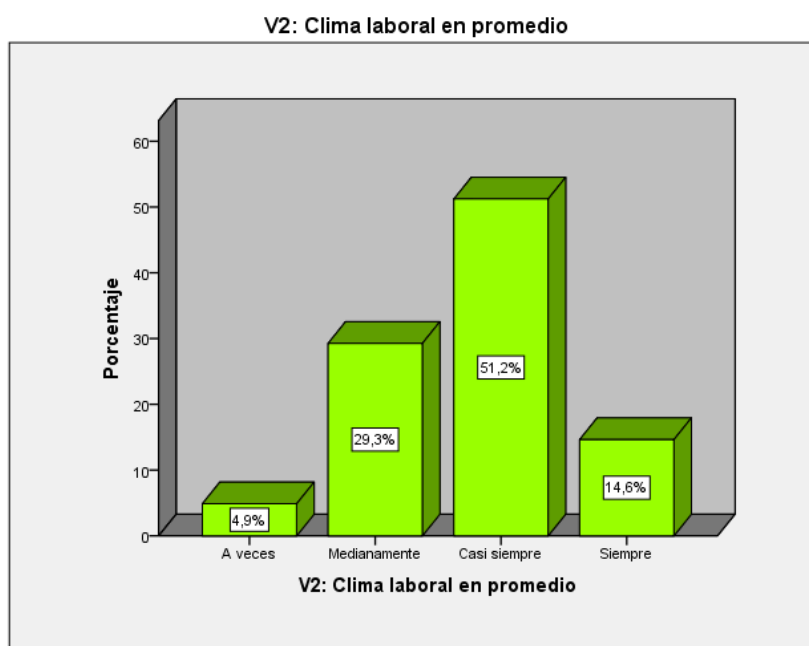
Tabla N° 21. Clima laboral (V2)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	2	4,9	4,9	4,9
	Medianamente	12	29,3	29,3	34,1
	Casi siempre	21	51,2	51,2	85,4
	Siempre	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100	100	

Fuente: Test valorado

Diseño: Tesista

Gráfico N° 05. Clima laboral (V2)



Fuente: Tabla N° 21

Elaboración: Tesista

En la tabla N° 21 y el gráfico que antecede, se muestran los resultados sobre el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao. El 4,9% de unidades de análisis mostraron su apreciación en la escala de **a veces**, el 29,3% en **medianamente**,

el 51,2% en **casi siempre**, el 14,6% en **siempre** y ninguno mostró en la escala de **nunca**; es decir estos resultados evidencian que el clima laboral es favorable.

#### 4.3. Análisis inferencial y contraste de hipótesis

En esta parte se presentan los resultados de las pruebas de hipótesis respectivas y, las características de los datos que propiciaron la realización de la prueba no paramétrica mediante la correlación Rho de Spearman.

En este proceso se tuvo en cuenta el p-valor obtenido en relación al nivel de significancia; es decir si el p-valor es mayor al nivel de significancia, se aceptará la hipótesis nula; si resulta menor se rechazará dicha hipótesis.

##### 4.3.1. Prueba de normalidad

Para verificar si la prueba de la hipótesis es paramétrica o no paramétrica se realizó la prueba de normalidad para las observaciones generales de las variables en estudio y las dimensiones de la variable 1 implicadas en las contrastaciones de hipótesis.

- Planteo de hipótesis para normalidad

$H_0$ : Los datos se ajustan a una distribución aproximadamente normal.

$H_a$ : Los datos no se ajustan a una distribución aproximadamente normal

- Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba de normalidad: Método de Shapiro Wilk en razón de que la cantidad de datos es menor que 50.



TABLA N° 22. Valores de normalidad para los datos de las variables en estudio

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1: Estilo de liderazgo	0,326	41	0,000	0,769	41	0,000
D1: Estilo de liderazgo autocrático	0,323	41	0,000	0,826	41	0,000
D2: Estilo de liderazgo democrático	0,232	41	0,000	0,876	41	0,000
D3: Estilo de liderazgo liberal	0,272	41	0,000	0,792	41	0,000
V2: Clima laboral	0,283	41	0,000	0,851	41	0,000

Corrección de la significancia de Lilliefors

- Decisión: como la significancia de los datos de las variables son menores que el nivel de significancia 0,05; es decir las observaciones no se ajustan a una distribución aproximadamente normal, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, el contraste de la hipótesis corresponde a una prueba estadística no paramétrica.

En consecuencia, la contrastación de la hipótesis se realiza con Rho de Spearman teniendo en cuenta el p-valor, asimismo el valor de Rho permite verificar el grado de relación.

#### 4.3.2. Contraste de la hipótesis general

- **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva por debajo del nivel alto entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación positiva por debajo del nivel alto entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**Donde:**

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa

- **Determinación del nivel de significancia  $\alpha$  de la prueba**

Se asume el nivel de significación de  $\alpha = 0,05$ .

- **Determinación del estadístico de la prueba Rho de Spearman**

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Rho de Spearman mediante el contraste de asociación.

$$rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

**n:** Cantidad de sujetos que se clasifican.

**d<sub>i</sub>:** Diferencia entre el rango de sujetos de una variable con otra, según jerarquía.

De acuerdo al estadístico SPSS se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA N° 23. Correlaciones

			V1 Estilos de liderazgo	V2 Clima Laboral
Rho de Spearman	V1: Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 41	0,499 ** 0,001 41
	V2: Clima Laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,499 ** 0,001 41	1,000 . 41

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tesista

- **Decisión**

Como el  $p - valor = 0.001$  es menor que el *nivel de significancia* = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia, se afirma que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; asimismo de acuerdo al valor  $rho = 0,499$  se evidencia que los estilos de liderazgo y el clima laboral tienen una relación positiva moderada, indicando que los estilos de liderazgo en lo que conciernen a lo autocrático, democrático y liberal tienen que mejorar para fortalecer el clima laboral.

#### 4.3.3. Contraste de las hipótesis específicas

Las hipótesis específicas se sometieron a prueba con el mismo procedimiento que al objetivo general.

a) **Contrastación de la hipótesis específica 1**

- **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco – 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco – 2019.

**Donde:**

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa

- **Determinación del nivel de significancia  $\alpha$  de la prueba**

Se asume el nivel de significación de  $\alpha = 0,05$ .

- **Determinación del estadístico de la prueba Rho de Spearman.**

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Rho de Spearman mediante el contraste de asociación.

$$rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

n: Cantidad de sujetos que se clasifican.

d: Diferencia entre el rango de sujetos de una variable con otra, según jerarquía.

De acuerdo al estadístico SPSS se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 24. Correlación

			V1 Estilo autocrático	V2 Clima Laboral
Rho de Spearman	V1: Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 41	0,483 ** 0,001 41
	V2: Clima Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,483 ** 0,001 41	1,000 . 41

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tesista

- **Decisión**

Como el  $p - valor = 0.001$  es menor que el *nivel de significancia* = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; asimismo de acuerdo al valor  $rho = 0,483$  se evidencia que el estilo de liderazgo autocrático y el clima laboral tienen una relación positiva moderada, indicando que el estilo de liderazgo autocrático tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.

b) **Contraste de la hipótesis específica 2**

- **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**Donde:**

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa

- **Determinación del nivel de significancia  $\alpha$  de la prueba**

Se asume el nivel de significación de  $\alpha = 0,05$

- **Determinación del estadístico de la prueba Rho de Spearman**

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Rho de Spearman mediante el contraste de asociación.

$$rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

**n:** Cantidad de sujetos que se clasifican.

**d<sub>i</sub>:** Diferencia entre el rango de sujetos de una variable con otra, según jerarquía.

De acuerdo al estadístico SPSS se obtuvo el siguiente resultado.

TABLA N° 25. Correlación

		V1 Estilo democrático	V2 Clima Laboral
Rho de Spearman	V1: Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 41
	V2: Clima Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,418 ** 0,007 41

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tesista

- **Decisión**

Como el  $p - valor = 0.007$  es menor que el *nivel de significancia* = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; asimismo, de acuerdo al valor  $rho = 0,418$  se evidencia que el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral tienen una relación positiva moderada, indicando que el estilo de liderazgo democrático tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.

c) **Contraste de la hipótesis específica 3**

- **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación positiva por debajo del nivel alto entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**Donde:**

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa



- **Determinación del nivel de significancia  $\alpha$  de la prueba**

Se asume el nivel de significación de  $\alpha = 0,05$

- **Determinación del estadístico de la prueba Rho de Spearman**

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Rho de Spearman mediante el contraste de asociación.

$$rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

**n:** Cantidad de sujetos que se clasifican.

**d<sub>i</sub>:** Diferencia entre el rango de sujetos de una variable con otra, según jerarquía.

De acuerdo al estadístico SPSS se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 26. Correlación

			V1 Estilo democrático	V2 Clima Laboral
Rho de Spearman	V1: Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 41	0,402 ** 0,009 41
	V2: Clima Laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,402 ** 0,009 41	1,000 . 41

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Tesista

- **Decisión**

Como el  $p - valor = 0.009$  es menor que el *nivel de significancia* = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; asimismo de acuerdo al valor  $r_{ho} = 0,402$  se evidencia que el estilo de liderazgo liberal y el clima laboral tienen una relación positiva moderada con tendencia muy próxima a relación positiva baja, indicando que el estilo de liderazgo liberal tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El propósito del estudio fue probar que existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral entre los docentes de las instituciones educativas (Cervera, 2012), del distrito de Punchao en Huánuco, durante el año académico 2019, para lo cual se recogieron y procesaron los datos, hallándose que el  $p - valor = 0.001$  era menor que el  $nivel\ de\ significancia = 0.05$ , entonces se rechazó la hipótesis nula, y se afirmó que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas en estudio; asimismo de acuerdo al valor  $rho = 0,499$  se evidenció que los estilos de liderazgo y clima laboral tienen una relación positiva moderada; en consecuencia, respecto a las dimensiones: autocrático, democrático y liberal tienen que mejorar para fortalecer el clima laboral (León, 2015).

Se indica que la correlación no indica la naturaleza causa-efecto; sino, que la variable uno con sus respectivas dimensiones explican a la variable dos, para ello, el coeficiente de correlación  $r$  debe ser elevado al cuadrado hallándose el coeficiente de determinación y porcentualizarlo ( $r^2\%$ ) (Christensen, 1999), la aplicación práctica del tema estadístico descrito al problema en estudio, dice que la variable uno explica en  $r^2\%$  a la variable dos.

Coherente con lo descrito, el primer objeto del estudio fue determinar que existe relación entre liderazgo democrático y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; en este sentido, se determinó que existe correlación de  $r = 0,418$  entre la dimensión liderazgo democrático y clima laboral entre los docentes de las Instituciones Educativas en estudio, en ese sentido, el valor hallado es una correlación positiva moderada, indicando que el estilo de liderazgo en estudio tiene que

mejorar en su aplicabilidad para fortalecer el clima laboral entre los docentes en cada una de las instituciones en estudio (Jilaja, 2019).

En el estudio se diría que la variabilidad del clima laboral en las instituciones educativas en estudio quedan explicadas en 17,48% por el estilo de liderazgo democrático; es evidente, que las herramientas de gestión deben ejecutarse y evaluarse para la toma de decisión que corresponda a esta dimensión, y, en este caso corresponde a programas de retroalimentación debido a la complejidad de la gestión educativa, dicha decisión debe ser tomado por el pleno de docentes, incluido el Director, para evitar el comportamiento de exclusión de los docentes de las instituciones educativas en estudio (Anchía, 2019).

La segunda finalidad del estudio fue determinar que existe relación entre liderazgo autocrático y el clima laboral entre los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; es válido en el estudio, porque se trata de establecer cuál de los estilos es el que mejor clima laboral explica, en ese sentido, se determinó que existe correlación significativa de  $r = 0,483$  entre liderazgo autocrático y el clima laboral entre los docentes de las Instituciones Educativas en estudio, y evidencian una correlación positiva moderada, un tanto mejor que el estilo democrático; sin embargo, también el estilo de liderazgo autocrático tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral (Muñoz, 2018).

En el estudio se evidencia que la dimensión liderazgo autocrático explica en 23,33% el clima laboral, en ese sentido, el resultado hallado hace que la decisión institucional para el caso sería también la retroalimentación y con ello mejorar la aplicación y el desarrollo de la dimensión en estudio (Rodríguez & Pedraja, 2017).

Una tercera finalidad fue determinar que existe relación entre liderazgo liberal y el clima laboral entre los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019; en este caso al igual que las anteriores, a través del procesamiento y análisis de datos, se determinó que existe correlación significativa de  $r = 0,402$  entre la dimensión liderazgo liberal y el clima laboral entre los docentes de las Instituciones Educativas en estudio, evidenciando una correlación positiva moderada indicando que el estilo de liderazgo liberal tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral (Apaza, 2018).

Lo hallado para el estilo de liderazgo liberal es un grado de dependencia de 16,16%, entre la dimensión liderazgo liberal y el clima laboral; es decir, la variable uno explica a la variable dos en la proporción indicada (Jara, 2016).

Lo hallado en el análisis de las tres dimensiones muestran que no todas las partes funcionan adecuadamente en favor de las instituciones educativas, es básico asumir que las herramientas de gestión institucional corresponden a la parte operativa, entonces, debe entenderse que en esta parte es donde los docentes de las instituciones educativas deben estar en baja que está afectando a su clima laboral; en ese sentido, la decisión que deben tomar es la retroalimentación sobre temas relacionados a la dimensión liderazgo liberal y tratar de revertir en favor del desarrollo de las instituciones educativas en estudio (Condori, 2018).

Al final del estudio, el análisis estadístico mostró que la variable uno, estilos de liderazgo explicaba la variabilidad de la variable dos, clima laboral en 24,90%; esto implica que aproximadamente el 75% de la variabilidad del clima laboral está explicada por otros factores, y, esto es real, ya que el clima laboral son las condiciones agradables que se dan en una institución educativa de tal forma que los docentes se sientan cómodos y en perfecta armonía con las condiciones como para laborar en aras del desarrollo institucional (Camacho & Espinosa, 2016).

Lo anterior se complementa con el estilo de liderazgo que está vigente en la institución, en ese sentido, la dimensión estilo autocrático fue el que explica el mayor porcentaje de variabilidad del clima laboral; pareciera que los docentes trabajan mejor al son del mando, que el directivo tenga que decirles lo que harán; podría decirse, que los docentes tuvieran una carencia de iniciativas, y otros muchos factores negativos se estaría apoderando del actuar de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao en Huánuco, durante el año académico 2019 (Tinco, 2016).

Finalmente, se evidenció que los estilos de liderazgo y clima laboral tienen una relación positiva moderada al 95% de confiabilidad y 5% de significancia, respecto a las dimensiones: autocrático, democrático y liberal, que en suma constituyen los estilos de liderazgo (Rondan, 2018); además, tienen que mejorar para fortalecer el clima laboral entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.

## 6. CONCLUSIONES

- Se determinó que existe correlación significativa de  $r = 0,418$  entre liderazgo democrático y clima laboral en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao- Huánuco 2019, evidenciando una correlación positiva moderada, indicando que el estilo de liderazgo en estudio tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.
- Se determinó que existe correlación significativa de  $r = 0,483$  entre liderazgo autocrático y clima laboral en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao- Huánuco 2019, y evidencian una correlación positiva moderado indicando que el estilo de liderazgo autocrático tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.
- Se determinó que existe correlación significativa de  $r = 0,402$  entre liderazgo liberal y clima laboral en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019, y evidencia una correlación positiva baja indicando que el estilo de liderazgo liberal tiene que mejorar para fortalecer el clima laboral.



## 7. SUGERENCIAS

- Se sugiere a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao a programar capacitaciones y asumir una actitud democrática en la gestión de los mencionados centros educativos con la finalidad de mejorar y fortalecer el clima laboral.
- Se sugiere a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao a mantener los niveles de actitud autocrática en la gestión de los mencionados centros educativos ya que no es favorable para mejorar y fortalecer el clima laboral.
- Se sugiere a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao a mantener los niveles de actitud liberal en la gestión de los mencionados centros educativos ya que no es favorable para mejorar y fortalecer el clima laboral.

## 8. Referencias bibliográficas

- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Anchía, É. (2019). Elementos prioritarios de seguimiento en la ejecución de los planes de estudio de grado, para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la gestión académico-curricular, en el Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional. Disponible en: <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1801/TFG%20ERICKA%20ANCHIA%20ANGULO.%20VERSION%20FINAL%20ENTREGADA%20PARA%20GRADUACION.pdf?sequence=1>
- Apaza, L. (2018). Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en instituciones educativas secundarias públicas de la Provincia de San Román. Disponible en: <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7800/EDMpagl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aranda, I. (2017). Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017. (Tesis Universidad Cesar Vallejo). Lima. Perú.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. (Tesis doctorar Universidad Autónoma de Madrid).
- Báez, F., & Santos, M. (2015). Gestión de los recursos humanos. Disponible en: <https://repositorio.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%20C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltrán, E. A., & Palomino, M. R. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral. Disponible en: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique\\_Tesis\\_maestria\\_2014.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1)
- Betancourt, A., & Ramírez, M. (2019). Evaluación del impacto de la motivación sobre la productividad y el desempeño laboral en el Centro Universitario Municipal de Jobabo. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/motivacion-productividad-laboral.html>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Disponible en: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)

- Bravo, M. E., & Salazar, J. C. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. Disponible en: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EERIESNytP0J:scholar.google.com/+el+clima+laboral,+o+el+ambiente+de+trabajo,+es+uno+de+los+factores+que+m%C3%A1s+influyen+en+la+productividad+de+los+trabajadores+y+un+mejor+desempe%C3%B1o+de+los+docentes+en+beneficio+de+las+instituciones+educativas+donde+laboran%3B+puesto+que.+una+de+las+condicione&hl=es&as\\_sdt=0.5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EERIESNytP0J:scholar.google.com/+el+clima+laboral,+o+el+ambiente+de+trabajo,+es+uno+de+los+factores+que+m%C3%A1s+influyen+en+la+productividad+de+los+trabajadores+y+un+mejor+desempe%C3%B1o+de+los+docentes+en+beneficio+de+las+instituciones+educativas+donde+laboran%3B+puesto+que.+una+de+las+condicione&hl=es&as_sdt=0.5)
- Camacho, C. A., & Espinosa, R. (2016). El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez IED de Bogotá DC. Disponible en: [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TE\\_SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TE_SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carnero, L. (2012) los estilos de liderazgo y el clima laboral de la Instituciones Educativas Parroquiales de la ciudad de Huánuco – 2011. (Tesis para optar el Grado de Académico de Magister en Educación Universidad Nacional Hermilio Valdizán).
- Castillo, N. (2010) estilos de liderazgo directivo y su influencia en la gestión de las Instituciones Educativas Publicas del nivel Primario – distrito de San Rafael – Ambo - 2010. (Tesis para optar el Grado de Académico de Magister en Educación Universidad Nacional Hermilio Valdizán).
- Castillo, E. (2012). Los procesos de participación ciudadana y control ciudadano para la gestión pública de los servicios públicos en México entre dos entidades federativas. Disponible en: [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:OPC4ZKYVn\\_8J:scholar.google.com/+El+%C3%ADder+democr%C3%A1tico+se+caracteriza+principalmente+por+descentralizar+la+autoridad+o+el+mando,+los+problemas+que+surgen+las+soluciona+con+las+consultas.+participaci%C3%B3n+de+los+seguidores,+encargar+en+las+responsabilidades+de+gesti%C3%B3n+de+las+instituciones+&hl=es&as\\_sdt=0.5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:OPC4ZKYVn_8J:scholar.google.com/+El+%C3%ADder+democr%C3%A1tico+se+caracteriza+principalmente+por+descentralizar+la+autoridad+o+el+mando,+los+problemas+que+surgen+las+soluciona+con+las+consultas.+participaci%C3%B3n+de+los+seguidores,+encargar+en+las+responsabilidades+de+gesti%C3%B3n+de+las+instituciones+&hl=es&as_sdt=0.5)
- Cervera, L. E. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de los Olivos. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2365/Cervera\\_cl.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2365/Cervera_cl.pdf?sequence=1)
- Centurión, L. H. (2017). Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. Disponible en: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1079/Lennin\\_Tesis\\_Maestro\\_2017.pdf?sequence=5](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1079/Lennin_Tesis_Maestro_2017.pdf?sequence=5)
- Campodónico, S. T. (2017). Estilos de liderazgo de los directores académicos de una institución de educación superior. Disponible en: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2859/MAE\\_EDUC\\_337-L.pdf?sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2859/MAE_EDUC_337-L.pdf?sequence=3)
- Chritensen, H. (1999). Estadística paso a paso. Editorial Mc Graw-Hill. México D. F.

- Condori, R. (2018). Caracterización del control interno de las instituciones educativas privadas de educación básica regular del Perú: caso institución educativa "Santa Rosa de Lima". Disponible en: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/7349/CONTROL\\_INTERNO\\_EDUCACION\\_BASICA\\_REGULAR\\_CONDORI\\_ALARCON\\_ROSELY.pdf?sequence=1&isAlloved=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/7349/CONTROL_INTERNO_EDUCACION_BASICA_REGULAR_CONDORI_ALARCON_ROSELY.pdf?sequence=1&isAlloved=y)
- Díaz, R., & Fernández, D. M. (2019). Clima organizacional y desempeño docente. Disponible en: <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/158/DIAZ-FERNANDEZ-1-Trabajo-Clima.pdf?sequence=2>
- González, E. (2019). Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional en la gerencia educativa de la Institución Educativa N° 098 El Gran Chilimasa del distrito de Aguas Verdes, Tumbes. Disponible en: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6689/BC-3600%20GONZALEZ%20VELASQUEZ.pdf?sequence=1>
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación científica. Editorial Mc Graw-Hill. México. D. F.
- Jara, J. V. (2016). Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos de un call center de la sede Lince. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19187/Jara\\_VJV.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19187/Jara_VJV.pdf?sequence=1)
- Jilaja, R. C. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. Revista de Investigaciones de la UNA Puno, 8(2), pp. 1093-1105. Recuperado de: <http://www.revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/viewFile/973/257>
- De González, M. M., & De Maldonado, I. P. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad Laurus, 13(24), pp. 290-304. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- León, A. (2013) El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013. (Tesis Para optar el grado académico de magíster en Educación Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- León, A. N. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n\\_ba.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1)

- Mestanza, S. M. (2017). Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I. E. San Antonio de Jicamarca, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. Disponible en: [http://168.121.45.184/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T\\_MAESTR%C3%8DA%20EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N\\_06050706\\_MESTANZA\\_SAAVEDRA\\_SEGUNDO\\_MANUEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://168.121.45.184/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T_MAESTR%C3%8DA%20EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N_06050706_MESTANZA_SAAVEDRA_SEGUNDO_MANUEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Milano, R., & Moreno, B. (2017). Estrategias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la empresa legislación económica. *Revista Enfoques*, 1(4), pp. 237-249. Disponible en: [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:RWqp0b6h6bQJ:scholar.google.com/+el+comportamiento+organizacional+de+la+empresa+para+sobrevivir+y+seguir+en+curso,+en+este+escenario+resulta+un+requisito+indispensable+mantener+siempre+un+buen+clima+laboral+que+conlleve+a+optimizar+la+productividad,+calidad,+identificaci%C3%B3n+y+desarrollo+p&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:RWqp0b6h6bQJ:scholar.google.com/+el+comportamiento+organizacional+de+la+empresa+para+sobrevivir+y+seguir+en+curso,+en+este+escenario+resulta+un+requisito+indispensable+mantener+siempre+un+buen+clima+laboral+que+conlleve+a+optimizar+la+productividad,+calidad,+identificaci%C3%B3n+y+desarrollo+p&hl=es&as_sdt=0,5)
- Mite, I. E. (2017). La formación en liderazgo directivo en la calidad del clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscal Vicente Rocafuerte Zona 8, distrito 3, de la provincia del Guayaquil. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29756/1/Mite%20Salazar.pdf>
- Molina, Y. A. (2015). Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica. Disponible en: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/68/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200064.pdf?sequence=1>
- Muñoz, M. (2018). Influencia del liderazgo del equipo directivo en la calidad de la gestión educativa en Instituciones Educativas de la RED 11 de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho. Disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2121/TM%20CE-Ge%203792%20M1%20-%20Mu%C3%B1oz%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, M. A. (2019). Liderazgo directivo y cultura organizacional de los servidores públicos de la UE Eloy Alfaro Distrito 09D21, Provincia del Guayas. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41663/Mu%C3%B1oz\\_HMA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41663/Mu%C3%B1oz_HMA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Paragua, M., Paragua, M. G., & Paragua, C. A. (2020). *Yupana. Multiplicación en Z.* Editorial Académica Española. ISBN: 9786200405302; ISBN: 6200405301.
- Paragua, M. (2014). *Investigación científica: Educación ambiental con análisis estadístico.* Editorial Académica Española. SBN: 9783659022883.
- Paragua, M. (2012). *Investigación Científica Aplicada a la Educación Ambiental con Análisis Estadístico.* Editorial Sociedad Geográfica de Lima. Primera Edición. Perú.
- Parrilla, R. E. Nivel de clima laboral en el personal de la I. E. San José de la urbanización San José, Piura. Disponible en: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15192/CLIMA\\_LABORAL\\_ADULTEZ\\_PARRILLA\\_BERNAL\\_ROSI\\_EL\\_IZABETH.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15192/CLIMA_LABORAL_ADULTEZ_PARRILLA_BERNAL_ROSI_EL_IZABETH.pdf?sequence=1)

- Peña, M. C., Díaz, M., & Olivares, M. M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas del la industrial metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 85(5), p. 15-24. Disponible en: <http://dspace.uan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/150/RIAF-V8N5-2015.pdf?sequence=1#page=17>
- Pesántez, S. L., & Guapacaza, D. S. (2012). Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Quispe, P. (2011). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/323341507.pdf>
- Restrepo, S. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, vol. 2, no 1, p. 91-102.
- Rodríguez, E. & Pedraja, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, vol. 42, núm. 10, pp. 663-640. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33953313002.pdf>
- Rondan, R. E. (2018). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de Lima. Disponible en: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018\\_Rondan-Bojorquez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018_Rondan-Bojorquez.pdf)
- Ruiz, G. D. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/923/Ruiz\\_cg.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/923/Ruiz_cg.pdf?sequence=1)
- Saavedra, L. (2018). El liderazgo pedagógico directoral y los procesos de aprendizaje en la Institución Educativa Nro. 2023 Augusto Salazar Bondy de San Martín de Porres – Lima. <http://200.60.81.165/bitstream/handle/UNE/1912/TM%20CE-Ge%203681%20S1%20-%20Saavedra%20Pizarro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sayra, L. A. (2017). Relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las Instituciones Educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del Alto de la Alianza de Tacna. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36269/sayra\\_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36269/sayra_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silupu, V. Y. (2019). Personal de la institución educativa Fe y Alegría N° 15 del AA. HH. El Indio Castilla, Piura. Disponible en: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15164/CLIMA\\_LABORAL\\_Y\\_A\\_DULTEZ\\_SILUPU\\_ATARAMA\\_VANESSA\\_YADIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15164/CLIMA_LABORAL_Y_A_DULTEZ_SILUPU_ATARAMA_VANESSA_YADIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sorados, M. M. (2015). El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07 – San Borja, Lima. Disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/535/TD%201521%20S1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tapia, K. (2011). Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2911/1/T1035-MBA-Tapia-Optimizaci%C3%B3n.pdf>
- Tinco, S. (2016). Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay. Disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1416/TM%20CE-Ge%203159%20T1%20-%20Tinco%20Tupa.pdf?sequence=1>
- Urizar, S. (2016) Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante don Carlos, Cobán alta Verapaz. (Tesis para optar el título de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de licenciada Universidad Rafael Landívar Verapaz).
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD.minister, (26), 5-15.
- Vásquez, E. M. (2018). Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88049 Cascajal Bajo, provincia de Santa, Ancash. Disponible en: [http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5534/Tesis\\_57269.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5534/Tesis_57269.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vela, A. (2013). Los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa secundaria del distrito de Chavín de Pariarca 2012. (Tesis para optar el Grado de Académico de Magister en Educación Universidad Nacional Hermilio Valdizán).

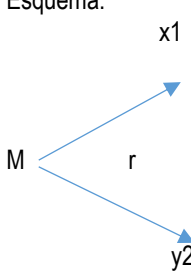
Venutolo, E. M. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf>



# **ANEXOS**

## Anexo N° 01: Matriz de consistencia

**Título: Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de  
Punchao Huánuco 2019**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿En qué medida está relacionado los estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019?</p> <p><b>Problema Específico:</b> ¿En qué medida está relacionado liderazgo democrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019?</p> <p>¿En qué medida está relacionado liderazgo autocrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019?</p> <p>¿En qué medida está relacionado liderazgo liberal y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Probar que existe relación entre estilos de liderazgo y el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar que existe relación entre liderazgo democrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p>Determinar que existe relación entre liderazgo autocrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p>Determinar que existe relación entre liderazgo liberal y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe una relación positiva entre estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> Existe relación entre liderazgo democrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p>Existe relación entre liderazgo autocrático y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p>Existe relación entre liderazgo liberal y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.</p> <p><b>Variables</b> <b>Variable 1</b> Estilos de liderazgo</p> <p><b>Variable 2</b> Clima laboral</p>	<p>Tipo de investigación es no experimental Descriptivo correlacional.</p> <p>Diseño de investigación: Correlacional Esquema:</p>  <p>Donde: M: muestra de estudio X1: primera variable Y1: segunda variable R: Relación X, Y</p>

## Anexo N° 01: Matriz de consistencia

**Título: Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.**

POBLACIÓN – MUESTRA	INSTRUMENTOS										
<p>Tabla 01: distribución de la población – muestra de docentes de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria de las Instituciones del distrito de Punchao, Huánuco 2019.</p> <table border="1" data-bbox="454 481 973 645"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inicial</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>41</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Registro de asistencia de docentes 2019 Elaboración: Investigadora</p>	NIVEL	TOTAL	Inicial	6	Primaria	15	Secundaria	20	Total	41	<p>Test valorativo</p>
NIVEL	TOTAL										
Inicial	6										
Primaria	15										
Secundaria	20										
Total	41										

## ANEXO N° 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO



## Consentimiento informado



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: 16/07/21

**TÍTULO:** “ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PUNCHAO HUÁNUCO 2019”

**OBJETIVO:** Probar que existe relación entre estilos de liderazgo y el clima laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Punchao, Huánuco 2019.

**INVESTIGADORA:** Lic. Yuly Bravo Ochoa

- **Consentimiento/ participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: he leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal.**

**Huella digital si el caso lo amerita**



Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_

Huánuco, 2021



## ANEXO 3: INSTRUMENTOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MENCIÓN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

Instrumento de recolección de datos  
 Estilos de Liderazgo



Escala de valoración

Nunca	A veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Autocrático</b>						
1	Los objetivos institucionales lo establecen cada docente de la institución educativa.					
2	Los docentes interfieren en la labor profesional del personal.					
3	Toma decisiones, sin consultar a los trabajadores de su Institución.					
4	En la Institución donde trabaja se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					
5	Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
<b>Dimensión 2: Democrático</b>						
6	Animo a los miembros de mi Institución a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.					
7	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.					
8	Acepto las aportaciones de los docentes de la Institución Educativa donde trabajo.					
9	Me gusta ayudar a los docentes a realizar nuevas tareas o procedimientos.					
10	Aconsejo a los docentes de mi Institución para que mejoren en su desempeño, es mi naturaleza.					
<b>Dimensión 3: Laissez faire – Liberal</b>						
11	Si los docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un objetivo, usted interviene para pedir que resuelvan sus diferencias y avisen sus resultados.					
12	Son ustedes mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
13	Se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					
14	Los docentes poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera mínima					
15	Participa de manera libre en las decisiones que toman los docentes o espera la opinión de los demás.					

**Instrumento de recolección de datos**  
Clima Laboral

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los docentes fomentan y desarrollan el trabajo Institucional en equipo.					
2	Existe muy buena comunicación en la Institución Educativa entre docentes.					
3	Existe un plan para lograr los objetivos de la Institución Educativa.					
4	Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo de mi Institución.					
5	En la Institución Educativa está conforme con la limpieza, higiene y salubridad.					
6	En la Institución Educativa, cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.					
7	Salgo de la Institución sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.					
8	Es fácil hablar con mis colegas de la Institución sobre problemas relacionados con el trabajo.					
9	Los docentes de la institución piden mis opiniones para ayudarles a tomar decisiones.					
10	En mi institución recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					

Gracias.



### HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b>  Los ítems son esenciales o importantes, es decir, deben ser incluidos	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel.	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel.	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión.
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel.	El ítem requiere bastantes modificaciones muy grandes en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
**FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**



**I. DATOS GENERALES:**

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Yuly Bravo Ochoa

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:** calificar con 1, 2,3; o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<b>LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</b>	Los objetivos Institucionales lo establecen cada docente de la institución educativa.	1						
		Los docentes interfieren en la labor profesional del personal.	2						
		Toma decisiones, sin consultar a los trabajadores de su Institución.	3						
		En la Institución donde trabaja se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	4						
		Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	5						
	<b>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>	Animo a los miembros de mi Institución a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	6						
		Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	7						
		Acepto las aportaciones de los docentes de la Institución Educativa donde trabajo.	8						
		Me gusta ayudar a los docentes a realizar nuevas tareas o procedimientos.	9						



		Aconsejo a los docentes de mi Institución para que mejoren en su desempeño, es mi naturaleza.	10						
<b>LIDERAZGO LIBERAL</b>		Si los docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un objetivo, usted interviene para pedir que resuelvan sus diferencias y avisen sus resultados.	11						
		Son ustedes mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	12						
		Se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea en su trabajo.	13						
		Los docentes poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera mínima	14						
		Participa de manera libre en las decisiones que toman los docentes o espera la opinión de los demás.	15						
	<b>Puntaje Total</b>								

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN 20/.....x Puntaje Total =..... x Puntaje Total							
CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY EFICIENTE	00 – 03		C	REGULAR	07 – 09	
D	DEFICIENTE	04- 06		B	BUENO	10 – 12	
				A	EXCELENTE	13 – 15	

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ( ) VÁLIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VÁLIDO			
V. RECOMENDACIONES :			
.....			
Huánuco,.....de.....de 2019			
Lugar y Fecha	DNI	Firma de Experto	Teléfono

## FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

## I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Yuly Bravo Ochoa

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1, 2,3; o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		CRITERIOS DE VALIDACIÓN					PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
VARIABLE	INDICADORES	ITEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
CLIMA LABORAL	Los docentes fomentan y desarrollan el trabajo Institucional en equipo.	1						
	Existe muy buena comunicación en la Institución Educativa entre docentes.	2						
	Existe un plan para lograr los objetivos de la Institución Educativa.	3						
	Me siento satisfecho con el ambiente de trabajo de mi Institución.	4						
	En la Institución Educativa está conforme con la limpieza, higiene y salubridad.	5						
	En la Institución Educativa, cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.	6						
	Salgo de la Institución sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	7						
	Es fácil hablar con mis colegas de la Institución sobre problemas relacionados con el trabajo.	8						
	Los docentes de la institución piden mis opiniones para ayudarles a tomar decisiones.	9						

	En mi institución recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	10						
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>							

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN 20/.....x Puntaje Total =..... x Puntaje Total					
CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY EFICIENTE	00 – 02	C	REGULAR	05 – 06
D	DEFICIENTE	03- 04	B	BUENO	07 – 08
			A	EXCELENTE	09 – 10

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ( ) VÁLIDO ( ) MEJORAR ( ) NO VÁLIDO			
V. RECOMENDACIONES :			
.....			
Huánuco,.....de.....de 2019			
Lugar y Fecha	DNI	Firma de Experto	Teléfono

## ANEXO 4

Proceso de **validez** del Instrumento de Recolección de Datos por menor variabilidad de la tesis: Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao - Huanuco 2019, para optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo, del maestrante: **Yuly Bravo Ochoa**, y es como sigue:

REGISTRO DE DATOS OBTENIDOS					
PILOTO 1	27	33	29	41	28
PILOTO 2	42	38	38	45	49
PILOTO 3	29	25	23	32	28

Proceso y Análisis de los datos obtenidos respecto al instrumento: Clima Laboral (CL)

ESTADÍGRAFOS	RESULTADOS		
	PILOTO 1	PILOTO 2	PILOTO 3
Media	31.60	42.60	27.40
Mediana	29.00	43.00	28.00
<b>Desviación estándar</b>	<b>5.72</b>	<b>4.72</b>	<b>3.50</b>
Varianza de la muestra	32.80	22.30	12.30
Coefficiente de asimetría	1.49	0.32	0.025
Rango	14.00	11.00	9.00
Mínimo	27.00	38.00	23.00
Máximo	41.00	49.00	32.00
N	5.00	5.00	5.00

Fuente: Tres pruebas pilotos aplicados

Juicio de Experto:

La desviación estándar del resultado de la muestra piloto indica la variabilidad de los resultados. La desviación estándar con valores de: **5.72; 4.72 y 3.50**; respectivamente para el piloto 1, piloto 2 y piloto 3, muestran una clara tendencia descendente, indicando la *validez* de *contenido* y de *construcción* del instrumento de recolección de datos para la investigación.

Se estableció la relación existente entre los ítems de la prueba con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación indicada, mostrando una consistencia y coherencia técnica; en consecuencia, se establece el vínculo de las variables entre sí y la hipótesis de la investigación. Se emite el juicio de experto diciendo; que los ítems de la prueba son **válidos** para medir tendencias coherentes.

*[Firma]*  
W. Paraguaná  
22400343

*[Firma]*  
Mg. Felix Postigo R.  
DNI: 07677715

*[Firma]*  
Dr. P. L. CABECEO

*[Firma]*  
Hector P. Behavante R.  
DNI 22669203



## **NOTA BIOGRÁFICA**

Yuly Bravo Ochoa, nació en el distrito de Punchao, provincia de Huamalés y departamento de Huánuco, es docente nombrada de la Institución Educativa Inicial N° 381, antes de nombrarse trabajo por contextos diferentes es allí donde observo que falta mucho la práctica de estilos de liderazgo para tener un buen clima laboral en una institución.

Realizo sus estudios de postgrado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y el fruto de este esfuerzo es la investigación titulada: Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao Huánuco 2019.



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"  
**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



*Al Servicio de la Sociedad con una Educación de Calidad.*

### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Cisco Webex de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00h**, del día **martes 22 DE DICIEMBRE DE 2020** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Wilfredo Antonio SOTIL CORTAVARRÍA	Presidente
Dr. Adalberto LUCAS CABELLO	Secretario
Mg. Gino Hernán DAMAS ESPINOZA	Vocal

**Asesor de tesis:** Dr. Melecio PARAGUA MORALES (Resolución N° 0793-2019-UNHEVAL-FCE/D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Yuly BRAVO OCHOA.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PUNCHAO - HUÁNUCO 2019.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de DIECISEIS ( 16 ),  
 Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADA  
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 13:22 horas de 22 de diciembre de 2020.

  
 .....  
**PRESIDENTE**  
 DNI N° 22417860

  
 .....  
**SECRETARIO**  
 DNI N° 22421869

  
 .....  
**VOCAL**  
 DNI N° 1995674

Leyenda:  
 19 a 20: Excelente  
 17 a 18: Muy Bueno  
 14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 0035-2020-UNHEVAL-FCE/D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

**Apellidos y Nombres:** BRAVO OCHOA, Yuly

**DNI:** 45026912      **Correo electrónico:** yulybravo29@gmail.com

**Teléfono de casa:** No tengo      **Celular:** 962922206      **Oficina:**

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>POSGRADO</b>
<b>Maestría:</b> EN EDUCACIÓN
<b>Mención:</b> GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

**Grado Académico obtenido:**

MAESTRO

**Título de la tesis:**

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PUNCHAO HUÁNUCO 2019.

**Tipo de acceso que autoriza el autor:**

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe), por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

1 año       2 años       3 años       4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 13-06-2021



\_\_\_\_\_  
Firma del autor