

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Estilos de liderazgo y clima laboral del personal de la**  
**UGEL Huaylas, 2020**

**Tesis para obtener el Grado de Maestro con Mención en Docencia**  
**Universitaria y Gestión Educativa**

**Autora**

**Leiva Pizarro, Esther Victoria**

**Asesor (ORCID: 0000-0002-7514-0935)**

**Cueva Valverde, William**

**Chimbote - Perú**

**2022**

## ÍNDICE

Palabras clave – Líneas de investigación.....	iii
Título del trabajo.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	1
Metodología.....	26
Resultados.....	31
Análisis y discusión .....	34
Conclusiones.....	37
Recomendaciones .....	38
Agradecimiento.....	39
Referencias bibliográficas.....	40
Anexos .....	46

## PALABRAS CLAVE

<b>Tema:</b>	Clima laboral, estilos de liderazgo
<b>Especialidad:</b>	Ciencias Sociales

## KEYWORDS

<b>Theme:</b>	Work climate, leadership styles
<b>Specialty:</b>	social Sciences

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	OCDE		
	ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA
Gestión descentralizada	5 Ciencias Sociales	5.3 Ciencia de la Educación	Educación General (Incluye capacitación, pedagogía)

## **TÍTULO**

**Estilos de liderazgo y clima laboral del personal de la  
Ugel Huaylas, 2020**

**Leadership styles and work climate of the staff at Ugel  
Huaylas, 2020.**

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo en el clima laboral en la Ugel Huaylas. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La población muestral estuvo compuesta por 31 trabajadores de la institución, a quienes se les aplicó un cuestionario virtual. Para relacionar ambas variables se empleó el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman. Los resultados mostraron que predomina el estilo de liderazgo “Democrático” según el 87.1% de trabajadores y el estilo “Autoritario” según el 12.9%. Por otro lado, el clima fue percibido como “Bueno” de acuerdo al 64.5% y como “Malo” según el 35.5%. Finalmente, los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa positiva muy fuerte con el clima laboral de la institución, con un valor Sig. de  $0.000 < 0.050$  y un Coeficiente de Correlación Rho de Spearman = 0,912, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación. Estos resultados muestran que la mayoría de trabajadores que perciben el estilo de liderazgo con puntajes mayores, sostienen que el clima laboral dentro de la institución es bueno.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between leadership styles in the work environment at Ugel Huaylas. The study was descriptive-correlational, with a non-experimental and cross-sectional design. The sample population was composed of 31 workers of the institution, to whom a virtual questionnaire was applied. Spearman's Rho Correlation Coefficient was used to relate both variables. The results showed that the "Democratic" leadership style predominates according to 87.1% of workers and the "Authoritarian" style according to 12.9%. On the other hand, the climate was perceived as "Good" according to 64.5% and as "Bad" according to 35.5%. Finally, leadership styles are significantly positively strongly related to the work environment of the institution, with a Sig. value of  $0.000 < 0.050$  and a Spearman's Rho Correlation Coefficient = 0.912, which allows accepting the research hypothesis. These results show that the majority of workers who perceive the leadership style with higher scores maintain that the work environment within the institution is good.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo dentro de las organizaciones constituye una de las piezas fundamentales para generar un clima de trabajo adecuado. En el sector público, muchas instituciones tienen dificultades para brindar buenas condiciones laborales a los colaboradores, así como algunos inconvenientes en las relaciones entre los jefes y subordinados, siendo esta uno de los problemas más recurrentes en las organizaciones. Para presentar el siguiente estudio, se indagó en los principales repositorios de universidades públicas y privadas, así como también se exploró en internet, en los principales sitios web para poder ubicar algunos *antecedentes de estudio* que a continuación se detalla:

Escriba (2018) en su investigación denominada “El entorno laboral y el desarrollo profesional del centro docente Mariscal Cáceres. Ayacucho, 2018”, la cual tuvo un enfoque descriptivo correlacional, con una población de 20 individuos, y una muestra de 60 maestros a quienes se le administró un cuestionario; finalizando estadísticamente que el 0.35 de los maestros afirma que existe una escala regular dentro del clima laboral; 0.30 afirman la existencia de un clima laboral pésimo. En relación con el desempeño docente el 0.53 manifiestan que se encuentra en desarrollo y el 0.25 declara que la práctica del educador se encuentra en escala inicio. En función a la prueba inferencial demuestra una relación prudente entre el entorno laboral y la medida de uso de materiales educativos, recursos y un coeficiente de correlación de Kendall=0,780, se recomendó sensibilizar y capacitar al directivo y docentes para mejorar el ambiente laboral.

Figuroa (2017), en su estudio denominada “Ambiente de trabajo y placer pedagógico del Colegio Técnico micro empresarial el Carmen – Colombia, 2016”, la cual tuvo un enfoque descriptivo correlacional de diseño no experimental con 90 docentes como población y muestra a los cuales se le formuló dos cuestionarios concluyendo estadísticamente que existe un nexo revelador significativo entre el ambiente de trabajo y placer pedagógico cuya probabilidad es de 0.35 aceptable, el investigador indica desarrollar talleres al personal para la solución de conflicto, el cual fortalecerá el clima laboral, en cuanto a los directivos se recomienda reconocer la labor

del docente y desarrollar proyectos para socializar ambiente laboral y placer pedagógico.

Gonzales (2018) en su estudio denominado “Dialogo y entorno laboral pedagógico de la Red 07, Independencia, 2017”, basado en el enfoque correlacional con diseño experimental-transversal, contando con 295 habitantes y 167 docentes como modelo, los cuales desarrollaron un cuestionario, resumiendo estadísticamente que a mayor afirmación existirá mayor credibilidad de mejora de nivel motivador de profesor verificado por el  $Rho = 0.487$  y revelado con  $P\text{-Valor } 0,000 < 0,05$ . Se debe fomentar el empoderamientos desde las entidades máximas hacia los directores y así fortalecer el clima laboral y la asertividad.

Ramírez (2018), en su investigación denominada “Liderato y el entorno laboral pedagogo del Distrito de Anco - La Mar, 2017”, la cual tuvo un enfoque transversal correlacional, con 38 profesores que sirvieron de población y muestra, a los cuales se le asignó un sondeo de ficha, concluyendo estadísticamente que si existe relación entre liderazgo directivo y clima laboral, instaurando una correlación verdadera de acuerdo al factor de Correlación de Spearman ( $r_s = ,732$ ), se recomienda al director fortalecer clima laboral.

Sandoval y Iñonan (2018), en su investigación denominada “El desarrollo del ambiente de trabajo para fomentar motivación en la persona de la organización en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico República Federal de Alemania, 2017”, la cual tuvo un enfoque descriptivo propositivo, con una población y muestra de 32 administrativos, a quienes se le aplicó un cuestionario, resumiendo estadísticamente que el 0.87 se encuentra motivado gracias a la existencia del clima laboral, se sugiere medir el clima laboral y la motivación personal, para mantener un clima favorable y empleados motivados.

Benites (2018), en su investigación denominada “La autoridad y el ambiente laboral del colegio infantería del ejército, según los pedagogos graduados como líderes y administradores del batallón de infantería – 2017”, la cual tuvo un enfoque descriptivo correlacional, no experimental, con 40 docentes como población y muestra, a quienes se le realizo un sondeo, definiendo que las manera de liderar del

directivo será determinante en la manera de organizar su clima laboral, se recomienda incentivar a los trabajadores para perfeccionar las relaciones interpersonales.

Herrera (2017), dicha investigación denominada “Proceder del líder directivo y su conexión con la práctica docente de Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha – 2016”, la cual tuvo un enfoque cuantitativo no experimental de corte correlacional, con 190 personas como población y 127 profesores que sirvieron de muestra, aplicándoles un formulario, concluyendo estadísticamente que el desempeño docente y los estilos de liderazgo tienen correlación de Pearson de 0,86, se recomienda aplicar la investigación a otras I.E.

García (2017), en su investigación denominada “El desarrollo de actividades directivo y su conexión con la funciones y cumplimiento del docente de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Mi Perú en el período 2017”, la cual tuvo un enfoque descriptivo correlacional, con una población 312 unidades y una muestra 48 docentes, directores, a quienes se le aplicó un cuestionario, estadísticamente existiendo una conexión del liderazgo directivo y respeto de las funciones pedagógicas, se plantea efectuar acciones para suprimir las deficiencias del estilo directivo y funciones docentes.

Aucasi (2018), en su estudio denominada “El liderato y el ambiente laboral en la institución públicas del distrito de Santillana. Huanta, 2017”, la cual tuvo un enfoque correlacional, con 72 docentes que conformaron la población y muestra, a los cuales se le asignaron una encuesta, resumiendo estadísticamente la existencia de una relación significativa de ( $t_b = 0,667$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) entre el liderato y el ambiente laboral, se sugiere fortalecer el liderazgo pedagógico de parte del directivo, así mejorar el rendimiento escolar.

Atao (2018), en su informe denominada “El liderato y el ambiente de trabajo de la Institución Educativa N° 50063 de Sangarará – Acomayo, 2018”, la cual tuvo un enfoque descriptivo-correlacional, contando con 52 persona como población y 18 docentes como muestra, a los cuales se le asignó un cuestionario, estadísticamente resumiendo la existencia del liderato, que lo conduce de lo normal a regular (44,4%)

menos de la normalidad. Se recomienda publicar dicho estudio, que nos ayudara a mejorar el liderato y el ambiente de trabajo de las I.E.

Ahora bien, a fin de poder entender con propiedad las dos variables de estudio, se revisó la *fundamentación científica*, por lo que, en primera instancia, se buscó comprender la primera variable, *los estilos de liderazgo*, siendo importante analizar la noción de liderazgo. El liderazgo es la capacidad de impactar e influenciar sobre otras personas con el determinado fin de llevarlos a un objetivo y una dirección, todo esto basado en habilidades administrativas e ideas, como el carácter, voluntad, talento. Podemos decir que los estilos de liderazgo son las combinaciones de rasgos, destrezas, comportamientos y habilidades, que tiene un líder al momento de interactuar con las personas (Herrera, 2017).

El liderazgo es la facultad de ayudar al individuo a lograr sus metas. El origen de este poder es determinante, tal como el rango de una posición en una organización. Liderazgo es el desarrollo interactivo y compartido, donde se permite el desarrollo de las destrezas de los integrantes a favor de una misma causa; también implica fijar una ruta, visión y estrategias para llegar a un propósito, teniendo en cuenta a las personas y motivándolas constantemente (Gómez, sf, p. 64).

El convencer o guiar es el talento que tiene todo líder, esto se da por las características personales que maneja, muy aparte de sus cargos, posición social, o funciones. El conseguir seguidores es la habilidad que tiene todo líder. Para los estudiosos de la sociedad, el líder se caracteriza por ser miembro de un grupo con el cual se relaciona constantemente y con frecuencia, donde inspira con sus actos sobre los integrantes del grupo. (García, 2017)

Respecto a las teorías del liderazgo, se puede decir que este concepto en la historia ha tomado caminos relativamente diferentes, muchas veces como olas que se repiten dando cierto énfasis o disminuyendo el valor de otros. Algunos enfoques han desarrollado y agregado nuevas conjeturas a los conceptos establecidos. Se puede definir que el liderazgo está relacionado con las características, rasgos, carisma, motivación de la persona. Uno grupo de científicos definió que el liderazgo es una

mezcla de conducta innatas y propia del líder, lo cual influirá sobre sus trabajadores. De acuerdo al punto de vista de las teorías de conducta y del liderazgo de trato/cambios

El liderazgo desde otro punto de vista es considerado como un rol social, dentro del cual tenemos la teoría racional-burocrática, la cual nos dice que el líder es una persona que utiliza la lógica al momento de administrar a su personal a cargo. Un punto de vista reciente, desarrollo la teoría conductual, donde el líder va a influenciar por su conducta. Dentro de este grupo tenemos la teoría situacional contingencial, es aquella que está basada en las situaciones cotidianas que se presentan en un determinado espacio. La teoría facultativa del liderazgo atribuye que dicho liderazgo es un fenómeno que se puede percibir y posicionar (Gómez, s f., p.65)

El líder, en la práctica realiza tres procesos de liderazgo teniendo en cuenta la disposición de la persona y la tarea que desea realizar. Ejecuta órdenes, consulta a sus inferiores antes de delimitar y decidir sobre el trabajo a realizarse: se basa en los estudios de diversos como autocráticos, democráticos y liberal del liderazgo. La causa principal del liderazgo es conocer el proceso de aplicación, es saber con quién y en qué situación se ejerce el liderazgo. (Borja, 2018)

El líder es una persona que tiene seguidores, por ello implica realizarnos las siguientes preguntas: ¿con que atributos cuenta el líder, para ser modelo? Qué tiene o ¿Por qué elegirlo como líder? ¿Negativo o positivo será la manera de seguirlo? Como solución a estas interrogantes tenemos los siguientes planteamientos.

a) Teoría de los rasgos; son las características del líder, como la capacidad de comunicarse, tener conocimientos generales, ser motivador y tener buen juicio. El carácter del líder, se manifiesta mediante su agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y la capacidad de emprender. En cuanto a lo físico también será determinante su aspecto, fortaleza física y psíquica. En cuanto a lo social; tendrá contar con una aceptación, personalidad, vínculo social, cooperación y comprensión.

b) Teoría conductual; según esta teoría el líder ira adquiriendo diversos comportamientos, en la medida que se capacite obtendrá: conocimientos

administrativos, pedagógicos e informáticos, adquiriendo una conducta de humildad, sencillez, optimismo, lealtad, iniciativa y sentido común.

c) Teoría situacional; el líder se tendrá que adecuar al contexto de la situación como producto de ello.

d) Teoría transformacional, se da por los cambios permanentes, donde el líder tiene que ser gestor y ser parte de dichos cambios. (Herrera, 2017)

La Teoría de los Rasgos tuvo sus inicios en el siglo XX, la cual tiene como idea definir el liderazgo por una serie de cualidades propias que tiene el líder. Entre las cualidades más importantes tenemos el intelecto, la responsabilidad y actividad social, confianza singular, como las cualidades más importantes que tenemos es el nivel económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad. Otros investigadores desde su punto de vista reconocen rasgos propios de los líderes para describirlos o incidir en su manera de actuar (Gómez, s f., p 66).

Las teorías sobre el liderazgo nos hablan de los comportamientos del líder frente a sus subordinados, algunos estudiosos de la relación humana lo clasifican en: autoritario, liberal y democrático. Cada erudito determina rasgos característicos de personales del líder, como: Rasgo físico, intelectual y social. El líder en resumen debe ser seguro, perceptivo, inteligente al tomar decisiones de éxito. (García, 2017)

Otras investigaciones, nos dicen que un jefe dispone de rasgos propios de personalidad que lo diferenciarán del resto, es decir, tendrá una personalidad arrolladora e influyente sobre sus seguidores. Tales como características físicas, intelectuales, sociales, racionales (Cutipa, 2020).

La Teoría del Liderazgo Carismático señala que el líder tiene la destreza de influenciar de forma peculiar en sus trabajadores, atrayéndoles de manera sobrenatural. Cada líder se distingue por poseer confianza en sí mismo, tener una visión clara y ser comprometido, su comunicación es de forma clara, dando a conocer su visión, comportamiento y sensibilidad a su entorno. Los líderes con personalidad influyen socialmente, es decir, tienen el poder expresar sus pensamientos y conductas (Gómez, s f. p 66).

La teoría del liderazgo carismático indica que las técnicas que utiliza el líder, es despertar devoción en sus seguidores y su visión se da mediante las actividades individuales; como la confianza y emoción, los sujetos simpatizan y van desarrollando metas, inculcando fidelidad, respeto por su líder (Borja, 2018).

Por su lado, el Liderazgo Motivacional está basado en poder, logro y afiliación, que son tres motivadores básicos. La motivación va activar y dirigir la conducta del hombre, cabe decir que estos motivadores no necesariamente está presente en cada persona con igual fuerza; y en la mayoría, solo uno determinara el tipo de comportamiento que manifieste el jefe.

Los jefes que adquieren autoconocimiento, conducirán a sus seguidores en la búsqueda de ello, este crecimiento es un proceso por el cual la persona ira construyéndose de manera integral, sobre su realidad interior y exterior. El líder motivacional es una persona en constante crecimiento, sin temor al fracaso y siempre dispuesto a corregirse. (Gómez, s f., p. 67)

Córdoba, (2015) argumenta que el liderazgo motivacional produce un efecto duradero de satisfactorio aumentando así la productividad en los niveles de excelencia, llegando a superar los niveles normales. Herzberg, no dice que la motivación es el sentimiento de poder realizar y crecer, este reconocimiento profesional, se manifiesta por medio del ejercicio de las actividades que ofrecen desafío y significado para el empleado. La satisfacción se da por factores motivacionales optimizados; la ausencia de satisfacción quiere decir que son precarias los factores motivacionales.

Ahora bien, las Teorías Conductuales establecen la relación entre lo que hace el jefe y la manera como cumple con sus empleados. Existen dos argumentos principales planteado por los estudiosos:

- a) Logra realizar el trabajo será de sumo benéfico para el líder.
- b) Se preocupa en la persona, explicado de otra manera, está centrado en el trabajo y en sus trabajadores (Gómez, s f., p. 67).

La teoría conductual está basada en la conducta de la persona, es decir es la manera de actuar de la persona en una determinada situación, de acuerdo a los intereses

de la persona y el ambiente donde se encuentre. Las personas se conducen de forma diferente de acuerdo al clima y a la atmósfera del espacio, liderazgo de calidad, norma de presión, motivaciones, frustraciones, carisma, auto conceptos, dificultades y donde intervienen diferentes aspectos (García, 2017)

El comportamiento del líder transformacional, desarrollan conductas que sirven como modelos para sus empleados. Son líderes que inspiran confianza, aprecio, admiración, respeto. Sus empleados desean imitarlo y se identifican con él. El jefe está en constante adquisición de cualidades, se preocupa por los demás antes que en sus propias necesidades. (Benites, 2018)

El Liderazgo Racional Burocrático está fundamentado en la democracia, donde la potestad proviene de un ser superior, y esta mediado por la población, la cual decide su destino al escoger a sus gobernadores. Este modelo nos dice que la ley se encuentra por encima de los empleados, sin tener en cuenta sus rasgos y obediencia tributaria a la ley. (Gómez, s f. p 68)

Este estilo no dice que el líder da autoridad a sus empleados, de autónoma en la toma decisiones y control lo cual lo realiza de manera grupal, sin dejar de cumplimiento con los objetivos. Es tolerante permitiendo a los demás miembros autoevalúen su actuar, sin dejar de ser crítico. El líder democrático se caracteriza por tener la capacidad de manejar a los integrantes de un grupo con la finalidad de lograr objetivos comunes respetando los derechos de sus integrantes. (García, 2017)

En relación a la Teoría Situacional del Liderazgo, este estudio está formado por un conjunto de ideas que parten de teorías del comportamiento del líder, afectando el entorno donde se desarrolla el liderazgo y estableciendo su efectividad. Cabe señalar que es relevante que el liderazgo dependa de una situación. Dentro de esta clase de investigaciones, hay distintos esquemas; basado en el apoyo socio-emocional que proporciona el líder a sus empleados, podemos decir que el líder apoya a sus empleados en una determinada situación. Otra investigación nos dice que el grupo tendrá un desempeño apropiado cuando combine e interactúen los estilos del líder y sus trabajadores. Las tareas de las relaciones tienen tendencias básicas. La afinidad

entre el líder y los trabajadores dependerá de las tareas y el grado de control y manejo de la situación o influencia del líder, dando lugar dichos estudios:

- a) Nivel de organización de actividad: puede variar de alto o bajo.
- b) La cantidad y calidad de influencia que proporciona el jefe de acuerdo a su postura en la empresa; la cual podría ser fuerte o débil.
- c) Vínculo interpersonal ese el carácter del líder con los miembros del grupo; pudiendo ser excelente o pésima (Gómez, s f., p. 68).

Cuando hablamos de liderazgo situacional, nos referimos a la relación que existe entre el líder y sus trabajadores, es decir la manera que el líder sabe llegar a sus empleados para que cumplan su función laboral, las estructuras de las labores, se refiere a las pautas para desarrollar su función y la posición jerárquica del líder (Kwan y Cardozo, 2018)

La Teoría Atribucional, por su lado, indica que el líder es el semiconductor de información, el cual es observado por su personal, observa la conducta de sus trabajadores, orientando el adecuado comportamiento de estos y luego comportándose de acuerdo a la ocasión. Estas características internas o externas dependerán de distinción, consenso y consistencia conocida como unión de tres factores. Esto se refiere a la conducta específica para una o varias situaciones comunes; el consenso hace referencia al grado de conducta de un empleado, la cual coincide con la de los otros ante la misma situación (Gómez, s f. p 71).

García, Vesga, Ferro, Gómez, & Ferrero (2018) manifiestan que esta teoría ofrece una alternativa explícita sobre el liderazgo, puesto que explica la causa interna de las personas acerca del comportamiento de otros seres al tomar el mando de poder. Los líderes son considerados consistentes o inflexibles en sus decisiones según dicha investigación. El liderazgo carismático se atribuye cuando sus seguidores tienen habilidades, confianza en sí mismo, visión clara, cierto comportamiento como confianza en ellos mismo, convirtiéndose en agentes de cambio transformadores (p. 66).

Ahora bien, respecto a los Principios del Liderazgo, se encuentran: tener una visión panorámica del mundo, pensamiento contextualizado y estratégico, orientándolos a la obtención de logro y procesos, siendo capaces de desplazarse, influenciar y ser empático (Valencia, 2018).

Benites, (2018) plantea:

- a) Mantener un constante interés por el bienestar de sus empleados.
- b) Mantener y respetar normas de disciplina en el centro laboral.
- c) Conversar con el personal identificando sus malestares, preocupaciones.
- d) Corregir en privado, a no ser que la falta sea en público.
- e) Llamar am la atención cuando se está en calma.
- f) Mantener una posición después de realizar una repreñión.
- g) A la disciplina es necesario tener un buen ejemplo.

En relación a las dimensiones del liderazgo, se pueden considerar tres: (1) los rasgos personales, (2) las habilidades, destrezas y comportamiento del líder, y (3) los tipos y estilos de liderazgo. Respecto a la primera dimensión, los Rasgos Personales del Líder, un líder se basa en como lidera una organización o nación, esta acción hace y los convierte en un exitoso líder, existen aspectos que influyen en el perfil del líder, como la cultura (ambiente o contexto) donde va desarrollando su personalidad, inteligencia, emociones, dejando de lado aspectos como el género o la generación (Murrieta. Bañó, 2017, p 32).

Cutipa, (2020) considera:

El líder se caracteriza por tener personalidad, lo cual lo hace diferente del resto, tiene una personalidad que le permite intervenir en el actuar del grupo. El líder es capaz de distinguir de manera asertiva las capacidades de su personal.

- a) Rasgos físicos: apariencia y fortaleza de la persona.
- b) Rasgos intelectuales: basado en la parte integral de la persona, la cual tiene que ver con sus conocimientos, entusiasta y autoestima.

- c) Rasgos sociales: capaz de relacionarse con sus pares y socializar con ellos.
- d) Rasgos relacionados con el trabajo: capacidad de tener metas y las, ser persistente y tomar la iniciativa.

Ciertos rasgos personales tienen más importancia que los demás; existen liderazgos de acorde a la situación, los cuales requieren ciertos comportamientos del líder. Una situación delicada requiere de un líder estable y sereno, que lleve a la calma a sus seguidores. Aquí algunas características de la personalidad del líder:

Respecto a la segunda dimensión, habilidades, destrezas y comportamiento del líder, García (2017) indica que, dentro de una institución educativa, el líder tiene que poseer cualidades fundamentales:

- a) Involucrarse conscientemente e impulsar el proyecto social.
- b) Ayudar a identificar y solucionar los problemas colectivos.
- c) Tener una manera particular de dirigirse. (Sello personal)
- d) Ser conocedor de la labor que va a realizar
- e) Mostrarse seguro, confiado y con autoridad.
- f) Ser una persona intachable en los aspectos de su vida laboral, política y en sociedad
- g) Mostrar que es un profesional competente en su rama (como especialista en determinada área).
- h) Ser conocedor de la cultura de nuestro país (pluricultural)
- i) Ser capaz de aplicar de forma creativa las investigaciones científicas direccionales.

Los estilos de liderazgo se caracterizan por diversos elementos conjugados por un paladín educador, sus intereses están puestos en las competencias administrativas, en fomentar positivos ambientes escolares fortaleciendo el proceso de

enseñanza y aprendizaje mediante la implementación de metodologías pedagógicas e innovadoras, de educación y mejorando la calidad.

El líder debe poseer carisma. El carisma es la destreza innata del líder, para manejar un grupo humano, a través de dinámicas, autoconfianza, manejo emocional, todo ello llevara a que sus seguidores se identifiquen con él, cumpliendo las metas trazadas y realizadas con respeto y lealtad al líder.

Herrera (2017) plantea que todo líder cuenta con ciertas características permanentes:

- a) Impulsar el proyecto social de manera plena y consiente.
- b) Preocuparse por la colectividad identificando su problemática.
- c) Proceder de manera autónoma en la dirección.
- d) Ser inteligente al realizar su labor.
- e) Asertivo, certero e influyente.
- f) Modelo de persona, tanto en lo laboral, social y diplomática.
- g) Ocupar profesionalmente su cargo de manera exitosa.
- h) Tener conocimientos generales de las costumbres de la población.
- i) Tener la capacidad aplicar los resultados de la ciencia de la dirección de manera creativa.
- j) Decidir evaluar y estimular el trabajo de manera imparcial y con objetividad.
- k) Ser empático y comunicativo con el personal de trabajo.
- l) Proyectarse y tener perspectiva hacia el futuro.
- m) Tener la capacidad de analizar y valorar los cambios analíticos.
- n) Actitud para confiar, planificar y controlar las faenas básicas.
- o) Personalidad para dirigir a un grupo de personas.

Respecto a la tercera dimensión, los Tipos y Estilos de Liderazgo, García. (2017) manifiesta que, dependiendo de la disposición general de una situación, se verá el modelo de líder. Un líder contara con cualidades de liderazgo de manera inherente. Para que una organización busque el puesto de un líder, se necesita que se estudie a la persona líder, ver si es capaz de desempeñar dicha función y estar a la altura de los cambios transformadores.

Daniel Goleman clasifica a los líderes de acuerdo a su inteligencia emocional. De acuerdo a esta investigación tenemos los siguientes tipos de líderes:

a) Líder democrático, que son aquellos que permiten la participación de sus trabajadores, involucrándolos en la toma de decisiones, promoviendo así la colaboración y un espíritu de equipo.

b) Líder Ejemplarizante, que está basado en el referente de un líder ejemplo y modelo, el cual será como punto de referencia de logro del mismo. Este estilo de competencia se desarrolla mejor en un ambiente altamente competitivo. Cuyo fin es el logro de un potencial.

c) Coach, que es el entrenador, la persona encargada de orientar, entrenar de forma adecuada a los empleados, ayudándolos a mejorar sus relaciones laborales a corto y largo plazo.

d) Líder Autoritario, que se encarga de guiar a sus empleados hacia un objetivo común. La visión del líder debe ser convincente y realizable, que lleve a los empleados a la acción y lucha de la creación de una empresa, la cual tendrá una compensación monetaria.

e) Líder conciliador, que es el que confía en el progreso, manteniendo una relación buena con sus trabajadores, Este tipo persona es apreciada por sus empleados, considerándolos como un guía ejemplar.

f) Coercitivo, que es el represivo, es decir, que es el único que tiene el rango de poder para liderar, nadie puede osar a desobedecer. Algunos de estos líderes tuvieron éxito fenomenal, logrando el crecimiento de sus empresas.

El desarrollo de actividades son series de conductas, es decir, es la manera innata de dirigirse del líder. Entre los estilos de liderazgo tenemos: el desarrollo de actividades autoritarias donde se ordena sin consultar, sólo esperando la ejecución, del desarrollo de actividades democráticas y participativas, donde se consulta y permite la participación de sus colaboradores, el desarrollo de actividades liberales o permisivos, concede a los colaboradores independencia en sus tareas, gracias al líder (Cutipa, 2020).

A continuación, detallaremos los estilos de liderazgo, los cuales se detallan: estilo de liderazgo *laissez-faire*, es el liderazgo paciente y menos eficaz, estilo de liderazgo transaccional, son pasivos y menos eficaces que no cumplen su función, estilo de liderazgo participativo, donde en todas las actividades intervienen los colaboradores. (Romero Huamán, 2020, p. 12)

Ahora bien, respecto a la segunda variable, *Clima laboral*, la cual también es denominado el lugar de trabajo, es el medio en el que se desenvuelve las labores diarias. Lo particular de este ambiente es el impacto directo sobre la satisfacción de los empleados y productividad de empresa. Los objetivos generales están orientados al buen clima, un bajo rendimiento del personal está basado a un mal clima, los cuales, ocasionando malestar, conflictos y destruyendo el ambiente de trabajo.

El entorno laboral tiende a determinarse como el contexto ambiental físico y humano en el que se ejecuta una labor, la manera como la empresa se relaciona influye en la felicidad del personal (Escriba, 2018).

Clima laboral se refiere al valor del ambiente laboral. Es decir, es la manera como está organizado y se desarrolla el entorno laboral, lo cual será clave determinante en la conducta del equipo educativo. El clima laboral es el ambiente único de una organización, y el modo de relacionar con la conducta de sus empleados, a través de sus ideas y emociones (Gonzales, 2018).

En relación a las Características del Clima Laboral, Castañeda, Chávez y Ortiz (2019) expresan que el punto de vista en la que coinciden muchos autores consultados, es en la importancia del ambiente que la persona ocupa, podemos decir

al punto de que un mal ambiente de trabajo es un grave obstáculo para la obtención de metas empresariales: características principales del clima:

- a) La atmósfera suelen ser características del lugar de trabajo.
- b) Los rasgos son dados a conocer directa o indirectamente por las personas que se desempeñan en su entorno.
- c) El ambiente influye en el desarrollo del trabajo
- d) La atmósfera puede cambiar la organización y la conducta de la persona.
- e) Existe variedad de una estructura a otra dentro de una misma empresa.
- f) El ambiente, estructuras, características de la organización y los integrantes, forman un sistema colaborativo dinámico.

Para Ramírez, (2018) define que las características del clima laboral son las cualidades particulares que influyen mucho y son relativamente cambiantes:

a) Escenarios físicos, constituidos por el tiempo, el murmullo, la irradiación, la ventilación, etc.

b) Esbozo del ambiente laboral, que es la capacidad, contingencia y naturalidad del ambiente.

c) Liderazgo, que es la forma de construir la direccionalidad e influenciar en los seguidores hacia un objetivo previsto, motivando e involucrándolos en las acciones laborales y volviéndolos comprometidos con su labor.

d) Toma de decisiones, en donde determinar una decisión personal inicia por una voluntad. Se entiende por decidir, a todo accionar resolutivo que se desean conseguir, en cambio no decidir simboliza estar vinculado a las cosas sin hacer ningún esfuerzo para alcanzar los resultados.

e) Compromiso, que reside en el entusiasmo profundo de una necesidad que es puntual precisar, considera confirmarse en una cualidad proactiva tras los objetivos usuales en la organización; pero contienen diversas meditaciones ante este componente confortador y guía de nuestras voluntades.

f) Reconocimiento, que es una urgencia que no está ligado a lo material y es perceptible a esa parte espiritual del ente social que nos forma personas. El enaltecimiento, las gratitudes, la coyuntura, acatamiento. Cultura institucional. En su axioma más extenso, la sapiencia institucional es la preferencia que fija la estructura a distintos sucesos. Estas se caracterizan por ser claras como las políticas y las cualidades axiológicas.

En relación a las Dimensiones del Clima Laboral, se pueden mencionar las siguientes: (1) ambiente de trabajo, (2) satisfacción laboral, y (3) conducta laboral. Respecto a la primera dimensión, ambiente de trabajo, se puede decir que es la percepción de la atmosfera ambiental de una agrupación, es una característica propia e innata del ambiente interior de un organismo, percibida por sus participantes, influyendo en su actuar, se puede describir como características particulares o cualidades de una asociación (Cabrera, 2018)

Ramírez (2018), argumenta que el ambiente laboral es la noción o acepción significativa que los trabajadores y los usuarios de una entidad poseen de las coyunturas y desarrollan una existencia interna del clima institucional u organizacional.

Las particularidades del régimen institucional originan una forma de ambiente organizacional. Esto influye sobre los entusiasmos de los integrantes de la organización y sobre su proceder. Este comportamiento posee notoriamente una magna pluralidad de efectos para la estructura institucional, a decir: la producción, la complacencia, la rotación y por ende la armonía. Cada dimensión se interrelaciona directamente con pertenencias reales de una administración, tales como:

a) Estructura, que simboliza la idea que poseen los integrantes institucionales sobre cantidades normativas, maneras, gestiones, además restricciones en la cual se ven involucradas en el progreso de su labor. La manera en la cual la gestión pone en demasía la funcionalidad, contra la ponderación que se da en un clima laboral independiente, inconsecuente y no estructurado.

b) Responsabilidad, referida a que los integrantes de la institución tienen emociones en la toman decisiones de manera independiente en cuanto a su labor. Es la medida en la inspección que la acogen es de forma usual y no incongruente, es decir, la emoción de ser su propio guía y no tener doble examen en su responsabilidad.

c) Recompensa, que concierne a la apreciación de los integrantes acerca del acomodamiento del estímulo recibido por la labor bien realizada. Es la particularidad en la que el sistema organizacional utiliza más el estímulo que la sanción.

d) Desafío, que concierne a la inquietud que poseen los integrantes del centro educativo sobre las provocaciones sobre el aspecto laboral. Es la compostura en que la institución origina la conformidad de conflicto deducidos con la finalidad de llegar las metas fijadas.

e) Relaciones, que se da cuando los miembros tienen una manera de ver la coexistencia de un clima laboral agradable y de adecuadas situaciones interpersonales entre colegas, entre guías y seguidores.

f) Cooperación, que es la conmoción de los integrantes de la institución acerca la coexistencia de un ánimo de cooperación por parte de los directores, y de otros practicantes del equipo. El énfasis está considerado en el sustento recíproco, tanto en las esferas altas como bajas.

g) Estándares, que es el juicio de los participantes sobre el estándar que considera las estructuras cerca de las reglas de provecho.

h) Conflictos, que es la impresión del cambio en la cual los integrantes de la institución, tanto los trabajadores como directivos, admiten los acuerdos discordantes y no escatiman confrontar y enmendar las dificultades que se presente.

i) Identidad, que es la conmoción de pertenencia a la institución y que es una unidad característica y meritoria al entorno del equipo de trabajo. Por consiguiente, es la conmoción de impartir las metas particulares con los de la institución.

Respecto a la segunda dimensión, satisfacción laboral, Pedraza (2020) señala que está representada por el estado emocional, esta apreciación que sienten los empleados se da a partir de los puestos de trabajo que ocupan y de los tipos de

estímulos proporcionado por la entidad donde prestan servicios, dichos estímulos cubren sus necesidades y expectativas a cambio de que los empleados aporten a la organización; es así que se genera una relación afectiva o estado emocional refleja un gusto por el trabajo que realizan

Soria. Reyes (2017) argumenta:

La complacencia del trabajo laboral brinda un estado de tranquilidad y conformidad a sus miembros, al esperar recibir aquello prometido por la empresa, es por ello que existen personas con diferencias laborales.

a) Condiciones físicas. – es aquello formado por el espacio o entorno donde se encuentra la persona, puede ser de condiciones físicas, lo cual englobara los espacios, la iluminación, materiales, los cuales serán de carácter perceptivo y agradable.

b) Beneficios laborales. –La organización es la encargada por los beneficios laborales de sus trabajadores, esto incluye sus remuneraciones, incentivos

c) Políticas administrativas. –cada institución establecerá políticas administrativas para el proceder del personal

d) Relaciones sociales. – Existe un vínculo colectivo entre el empleado y el empleador, lo cual tendrán un vínculo de interrelación.

e) Comunicación. –Es dar a conocer de manera clara y precisa todo aquello que queremos dar a conocer o expresar, valiéndonos de los canales adecuados y del contexto donde se desarrolle la comunicación.

f) Capacitación. – El encargado debe estar pendiente del tipo de capacitación que necesita su personal y ver la forma como llega la nueva información a su personal.

g) Motivación. – Los empleados son impulsados a trabajar con energía y compromiso al encontrarse motivados y en estado de entusiasmo, es labor del líder agenciarse de métodos motivadores que se ajusten a la realidad de su personal y así conectarse con todo el personal.

h) Desempeño de tareas. – No es más que el cumplimiento de actividades de manera responsable, para lo cual el personal contara de comportamientos y actitudes positivas para desempeñar de manera eficaz el trabajo.

i) Relación con la autoridad. – Es la manera como se van desarrollando las actividades laborales entre el empleador y el empleado, esta es de carácter comunicativo y social, dependiendo del estilo de la gerencia organizacional de la empresa.

Respecto a la tercera dimensión, conducta laboral, se puede decir que es el vínculo de proceder del individuo, en toda circunstancia, la forma de actuar de la persona es observada, en la presente investigación la conducta está relacionada al rendimiento laboral. La conducta humana depende de factores internos y externo de la persona. Hacemos mención a la personalidad, valores, actitudes como factores internos que posee la persona, la infraestructura, directivas o reglamentos de la organización vendría hacer la parte externa que determinaría el modo de actuar, así como las políticas directivas o reglamentos que direccionan la conducta y determinan la conducta y el modo de actuar (Tarazona. 2018)

Tarazona, (2018) manifiesta que la manera de actuar de la persona está ligada a su conducta, la cual es observada desde cualquier punto de vista, la investigación nos demuestra que la conducta de la persona logra que desarrolle un mejor desempeño laboral. Dentro de las conductas tenemos.

a) Planificación: Es plasmar la elaboración, ejecución y valoración del trabajo a realizarse por el empleador y los empleados, administrando de manera hábil los recursos habidos y por haber.

b) Responsabilidad: Son las obligaciones que asume un empleado, cumpliendo oportunamente y de manera adecuada con sus funciones.

c) Iniciativa: Es la manera natural de actuar de la persona, buscando con originalidad dar solución a los problemas presentados

d) Oportunidad: Es la realización logros para la ejecución de actividades programadas

e) Calidad del trabajo: Podemos decir que es el resultado preciso y ordenado del trabajo que se quiere realizar en la empresa.

f) Confiabilidad y discreción: Es el adecuado uso de la información, que maneja una persona o funcionario en un determinado puesto de trabajo.

g) Relaciones interpersonales: Es la manera de relacionarse con el equipo de trabajo donde laboras y adaptarse a ello.

h) Cumplimiento de normas: Es la ejecución de la normativa de una organización como la reglamentación interna de trabajo, procedimiento y otros.

i) Asistencia: Es cumplimiento del acto presencial del empleado al centro de labores donde desempeña un trabajo asignado.

En relación a los modelos de clima organizacional, la sociedad organizacional de hoy se preocupa por defender y cubrir las necesidades de sus trabajadores. Ya que el capital humano es el medio de vital importancia para lograr objetivos trazados, por lo tanto, toda organización debería favorecer el desarrollo humano permitiendo la autorrealización de sus integrantes. Cubriendo las necesidades de los trabajadores mediante condiciones laborales idóneas como el desarrollo óptimo del obrero, todo trabajador actuara de acuerdo al clima laboral que percibe dentro de su organización. (Vinueza. 2017)

Sandoval, I. (2018) dan a conocer que los estudios que tienen relación con los ambientes de trabajo, explican ciertos modelos que hablan acerca del tema. Tomando datos para comprender la relación que existe con la organización.

A continuación, el autor hace mención de claves para ayudarnos a entender:

a) Juego y Humor. – Investigaciones realizadas sobre ambiente laboral, demuestra que existe la mezcla de dos mundos, mediante las cuales se logran resultados extraordinarios: contando con un personal serio, responsable y a la vez creativo, espontáneo, divertido.

b) Disyuntiva entre serio y divertido. - Cuando una asociación da alternativas, puede incluir y combinando conceptos, con la finalidad de obtener un resultado efectivo

c) Desafío y Participación. – Todo organismo empresarial vela porque su empleado sea creativo y productivo. Los hace partícipes de objetivos, con la finalidad de que se comprometan con la empresa

d) Confianza y Apertura. –La confianza se da cuando no existe temor de ser defraudado. Y solo en un ambiente armonioso se logra un entorno laboral de innovación y creativo.

e) Apoyo a las Ideas. –Es importante impulsar las ideas del personal, motivarlos a que tomen la iniciativa de crear un lugar innovador y creativo.

f) Toma de Riesgos. - La manera de actuar y de arriesgarse son las cualidades de toda organización y equipo.

Ahora bien, esta investigación se *justifica* debido a que permitió indagar sobre los estilos de liderazgo de la Ugel Huaylas y su relación con el clima laboral donde se desenvuelven sus trabajadores. Es de suma importancia identificar los estilos de liderazgo de los jefes de la Ugel Huaylas, pues hoy en día las habilidades blandas son habilidades del siglo XXI, ya que son piezas importantes y ayudan a los trabajadores a relacionarse con nuestro entorno laboral interno y externo.

Los estilos de liderazgo son un conjunto de rasgos, destrezas y comportamientos de los líderes, que los diferencia como tal frente a sus seguidores, es por ellos que un buen líder tiene que desarrollar dichos rasgos, pues debe motivar y conducir al personal a cargo, tener habilidad para comunicarse de manera creativa, ética, así como el trabajar en equipo. El buen desarrollo de los estilos de liderazgo lograra crear un ambiente positivo o negativo sobre el clima laboral, pues influye sobre el entorno laboral, las cuales son percibidas, sentidas o experimentadas por el personal que está compuesta la organización y que incide sobre su conducta.

Esta investigación permitirá que los trabajadores reconozcan en que están fallando el estilo de liderazgo ejercido por su jefe inmediato, y como podrían mejorar

el clima laboral, ya que influye en la conducta y el desempeño de todo el personal de la Ugel Huaylas. Esto va a beneficiar tanto a los trabajadores como a los jefes de las áreas, puesto que la información encontrada contribuirá a que se adopten estrategias para mejorar el rendimiento del personal, y, por ende, mejorar el servicio a los usuarios que asistan a la institución para ser atendidos, generando mejoras en las instituciones educativas relacionadas a esta unidad educativa, beneficiando finalmente a docentes, estudiantes, padres de familias y público en general.

Finalmente, esta investigación tiene utilidad metodológica, puesto que los métodos utilizados y el instrumento aplicado pueden servir como referencia para otras investigaciones que traten de las mismas variables de estudio, por lo que constituye un aporte a la comunidad científica de la especialidad; asimismo, contribuirá con conocimientos e información objetiva que aporte a las teorías sobre el liderazgo y el clima laboral.

El *problema* que motiva a la realización de esta investigación es que el clima laboral hoy en día es uno de los elementos más importantes en toda organización, puesto que contribuye a que los colaboradores puedan sentirse satisfechos y puedan desempeñarse mejor dentro de su entorno de trabajo. No obstante, muchas empresas e instituciones no se han preocupado por generar mejores ambientes de trabajo, y uno de los factores principales de ese problema ha sido el tipo de liderazgo ejercido. En la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaylas – UGEL Huaylas, se han percibido algunos problemas en torno al ambiente de trabajo que los colaboradores comparten dentro de la institución.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Huaylas es una institución descentralizada del Ministerio de Educación que se encarga de la gestión educativa y brindar servicios a los usuarios del sistema, así como monitorear y supervisar a las instituciones educativas públicas y privadas. Lo que se percibe dentro de ella es que existen algunas quejas respecto al ambiente de trabajo y a las relaciones que se tienen con el jefe, es decir, el papel que tiene como líder, por lo que se presume que el o los estilos de liderazgo ejercido puede estar asociado a problemas en el clima laboral que

perciben los colaboradores, lo que puede generar que estos no se encuentren motivados y no tengan un buen desempeño dentro de la institución.

Frente a lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de la UGEL Huaylas, 2020?

Respecto a la *conceptuación y operacionalización de las variables*, se muestran a continuación las definiciones conceptuales de las variables:

Los *estilos de liderazgo* son grupos de postura, habilidades, y compendios que establece la manera de actuar de la persona, sus reacciones, estados mentales, entre otras, su motivación para manejar adecuadamente las relaciones. (García ,2017)

El *clima laboral* está dado por el ambiente de trabajo, la cual es experimentada por el personal que labora en la organización y que será determinante sobre en su conducta del empleado y empleador (Gonzales, 2018).

Asimismo, se muestran las definiciones operacionales de las variables, las cuales indican el mecanismo de medición de cada una de ellas:

Los *estilos de liderazgo* se medirán mediante la aplicación de un cuestionario sobre “estilos de liderazgo” a colaboradores de la institución, que consta de 5 ítems con una escala de respuesta de tipo Likert de cinco alternativas, que comprende como dimensiones: (1) los rasgos personales, (2) las habilidades, comportamientos y destrezas de líder, y (3) los tipos y estilos de liderazgo practicados por el jefe inmediato desde la percepción del trabajador encuestado.

El *clima laboral* se medirá mediante la aplicación de un cuestionario sobre “clima laboral” a los colaboradores de la institución, que consta de 6 ítems con una escala de respuesta de tipo Likert de cinco alternativas, que comprende las siguientes dimensiones: (1) las características del ambiente de trabajo, (2) del personal de la organización y (3) la conducta laboral dentro de la institución.

Por otro lado, se muestra la operacionalización de las variables en los cuadros 1 y 2, las cuales indican las dimensiones, indicadores, ítems y escala de medida de cada una de ellas:

Cuadro 1.

Operacionalización de la variable 1: Estilos de liderazgo.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDIDA
Estilos de liderazgo	Rasgos personales	Es comunicativo e influyente.	¿Su líder se muestra comunicativo e influyente, hacia su persona?	Ordinal
	Habilidades, comportamientos y destrezas de un líder	Muestra comportamiento ejemplar como líder.	¿Cree usted que el comportamiento de su líder es ejemplar?	
		Muestra habilidad al momento de realizar actividades y resolver problemas.	¿Su líder utiliza sus habilidades para resolver problemas de manera eficaz?	
		Asesora y proporciona apoyo personalizado.	¿Su líder asesora y proporciona apoyo personalizado para cada trabajador?	
Tipos y estilos de liderazgo.	Maneja diferentes estilos de liderazgo.	¿Considera que su líder maneja diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a sus funciones?		
Clima laboral.	Ambiente de trabajo.	Áreas de trabajo bien distribuidas.	¿Considera que las áreas de trabajo están bien distribuidas en su institución?	Ordinal
		Ambientes de trabajo adecuados.	¿Dentro de su institución los ambientes de trabajo son adecuados?	
	Personal de la organización	Actividades laborales equitativas.	¿Las actividades laborales por el personal nombrado y contratado son equitativas?	
		Personal recibe el mismo trato.	¿El personal nombrado y contratado recibe el mismo trato?	
Conducta laboral	Conducta laboral adecuada.	¿Los empleados manejan una adecuada conducta laboral?		
	Mejorar de la conducta laboral.	¿Considera que los empleados deben mejorar la conducta laboral?		

Fuente: Elaboración propia.

Las hipótesis correspondientes a esta investigación se muestran a continuación:

Hi: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de la Ugel Huaylas, 2020.

Dentro de los objetivos de este estudio, se plantea como objetivo general: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de

la UGEL Huaylas, 2020. Como objetivos específicos se pretende: OE1. Identificar los estilos de liderazgo que se perciben en la Ugel Huaylas; OE2. Identificar el nivel de clima laboral dentro de la Ugel Huaylas; y OE3. Relacionar los estilos de liderazgo con los niveles de clima laboral de la Ugel Huaylas.

## METODOLOGÍA

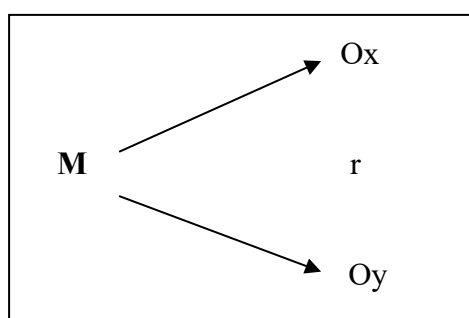
### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, puesto que permitió describir los estilos de liderazgo y el clima laboral de la institución en estudio y posteriormente asociar ambas variables. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) señalan que las investigaciones descriptivas pretenden especificar propiedades y características del fenómeno de estudio o las variables en un determinado contexto, mientras que las investigaciones correlacionales pretenden asociar esos fenómenos o variables desde el punto de vista de la estadística.

#### Diseño de investigación

Esta investigación fue de diseño no experimental, transversal, correlacional. Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño no experimental pretende recolectar estudiar las variables sin manipularlas deliberadamente, es decir, las estudia en su estado natural. En este caso, este estudio buscó investigar sobre los estilos de liderazgo y el clima laboral dentro de la Ugel Huaylas, asimismo realizar un análisis y medición de esas variables, sin manipular las variables. En relación a los diseños transversales, Hernández y Mendoza (2018) señalan que estos pretenden recoger información sobre las variables en un momento único en el tiempo, que es lo que se pretende en este estudio. El diseño correlacional, según Hernández y Mendoza (2018), tiene como objetivo medir y evaluar el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular o momento determinado.



Dónde:

M= muestra

Ox= observación de la variable relacional 1.

Oy= observación de la variable relacional 2.

r= grado de relación entre la variable relacional 1 y variable relacional 2.

## 2.2. Población y muestra de estudio

Según Hernández y Mendoza (2018), la población de estudio es el conjunto de casos que tienen las mismas características, sobre la cual se quiere investigar. Por otro lado, la muestra según Bernal (2016), constituye un fragmento de la población el cual se extrae para recolectar la información para el estudio y analizar las variables de interés, siempre y cuando no sea posible trabajar con toda la población. Para este estudio, la población estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la Ugel Huaylas de las áreas AGP (15 personas), Administración (12 personas) y AGI (4 personas), los cuales hicieron un total de 31 trabajadores. No se trabajó con muestra sino con toda la población, por considerarse pequeña. No se realizó muestreo.

### *Cuadro 3.*

Distribución de trabajadores de la Ugel Huaylas, 2020.

Áreas Ugel Huaylas	Nº de trabajadores
Área AGP	15
Área Administración	12
Área AGI	4
Total	31

*Fuente: Reporte de trabajadores de la Ugel Huaylas, 2020.*

## 2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

### 2.3.1. Técnicas

Para desarrollar el presente trabajo, se utilizó como técnica la encuesta, la cual se realizó de manera virtual a los trabajadores que participaron del estudio. De acuerdo a Vara (2015), la selección de la técnica de recolección de datos depende de la naturaleza del problema identificado y el método de trabajo adoptado. Por su lado,

Sandhusen (2002), la encuesta permite recabar información de los encuestados mediante la aplicación de preguntas estructuradas, sea de manera directa, por teléfono o por medios digitales.

### **2.3.2. Instrumentos**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen acerca del instrumento que “Es la herramienta a la que recurre el investigador con el fin de tomar datos de la información respectiva respecto a las variables que están mentalizadas”. Siendo el fin del instrumento, lograr información respectiva acerca de los elementos, para así medirlos; siendo el instrumento en este caso: el cuestionario.

El cuestionario contó con 11 ítems en seis dimensiones: las tres primeras corresponden a la variable 1 y las restantes a la variable 2.:

- Dimensión I: Rasgos personales, con un ítem: 1.
- Dimensión II: Habilidades comportamiento y destrezas de un líder, con tres ítems 2, 3, 4.
- Dimensión III: Tipos y estilos de liderazgo, con un ítem: 5.
- Dimensión IV: Ambiente de trabajo, con dos ítems: 6 y 7.
- Dimensión V: Personal de la organización, con dos ítems: 8 y 9.
- Dimensión VI: Conducta laboral, con dos ítems, 10 y 11.

Las escalas de medición o de respuesta para los ítems de ambas variables estuvo basada en la escala de Likert de la forma como se muestran a continuación:

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Las escalas de medición para las variables y dimensiones se basan en escalas categóricas nominales, las cuales son:

**Escala de la Variable 1: Estilos de liderazgo**

Nº ítems	5
Valor mínimo	5
Valor máximo	25
Rango por categ.	10

Líder Autoritario	05 - 15
Líder Democrático	16 - 25

**Escala de las dimensiones de la Variable 1: Estilos de liderazgo**

Valor mínimo	1
Valor máximo	5
Rango por categ.	2

Desfavorable	1.0 – 3.0
Favorable	3.1 – 5.0

**Escala de la Variable 2: Clima laboral.**

Nº ítems	6
Valor mínimo	6
Valor máximo	30
Rango por categ.	12

Malo	06 - 18
Bueno	19 - 30

**Escala de las dimensiones de la Variable 2: Clima laboral**

Valor mínimo	1
Valor máximo	5
Rango por categ.	2

Desfavorable	1.0 – 3.0
Favorable	3.1 – 5.0

**Validez y confiabilidad del instrumento:** La validez se realizó mediante el juicio de 2 expertos en el dominio de las variables, quienes dieron el visto bueno al instrumento en cuanto a redacción y estructuración (Anexo 3):

Cuadro 4.

Expertos validadores.

N°	Nombres de los expertos	Cargos	Institución
1	Gomero Ríos Gladys	Directora	I.E. N° 88400
2	Jiménez Aliaga Elsa	Directora	I.E. N° 16881 1 de agosto

Fuente: Elaboración propia.

**Confiabilidad del instrumento:** La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach, a través de la aplicación del cuestionario a una muestra piloto de 15 colaboradores, dando como resultado un valor de 0.9637, el cual es superior a 0.8000, lo que indica una alfa confiabilidad del instrumento (Anexo 4).

#### 2.4. Procesamiento y análisis de información

El procesamiento de los datos recolectados se realizó mediante el paquete estadístico SPSS. Las variables se midieron a través de categorías, según el puntaje obtenido por cada trabajador de acuerdo a sus respuestas a los ítems. La parte descriptiva de los resultados se presentaron mediante tablas y/o figuras de frecuencias y porcentajes, mientras que la relación entre las variables (sus puntajes) se realizó a través del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, puesto que la prueba de normalidad de los datos indicó que una de las variables no tiene distribución normal, por lo que se optó por utilizar una prueba no paramétrica (anexo 7), para determinar si existe o no relación significativa entre las variables, además de conocer la dirección y fuerza de la correlación (anexo 8). Para que exista relación significativa, el valor p (Sig.) debe ser inferior al nivel de significancia elegido ( $\alpha = 0.050$ ).

## RESULTADOS

Tabla 1  
Estilo de liderazgo que se percibe en Ugel Huaylas, 2020.

V1: Estilos de liderazgo	f	%
Líder Autoritario	4	12.9%
Líder Democrático	27	87.1%
Total	31	100.0%

*Fuente: Aplicación de ítems sobre estilos de liderazgo del cuestionario a los trabajadores de la Ugel Huaylas, 2020.*

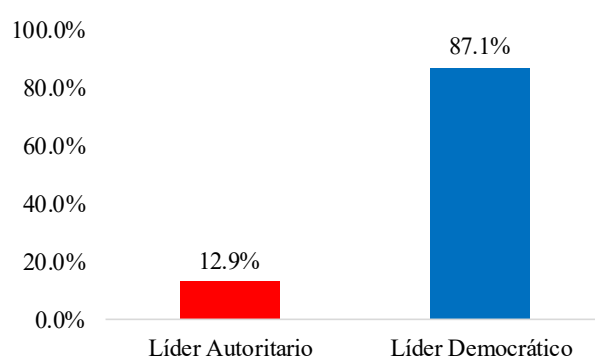


Figura 1. *Estilo de liderazgo que se percibe en Ugel Huaylas, 2020.*

*Fuente: Tabla 1.*

La tabla y figura 1 muestran que el 87.1% de trabajadores de la Ugel Huaylas perciben a su jefe inmediato como lo más cercano a un “Líder Democrático”, mientras que el 12.9%, lo más parecido a un “Líder Autoritario”. Esto permite deducir que la mayoría de colaboradores percibe en el jefe una persona comunicativa e influyente, con un comportamiento adecuado y capacidad para apoyar y resolver problemas, lo cual es positivo, debido a que la percepción de un estilo de liderazgo más democrático puede generar un mejor clima laboral.

Tabla 2.

Nivel de clima laboral en Ugel Huaylas, 2020.

V2: Clima laboral	f	%
Malo	11	35.5%
Bueno	20	64.5%
Total	31	100.0%

Fuente: Aplicación de ítems sobre clima laboral del cuestionario a los trabajadores de la Ugel Huaylas, 2020.

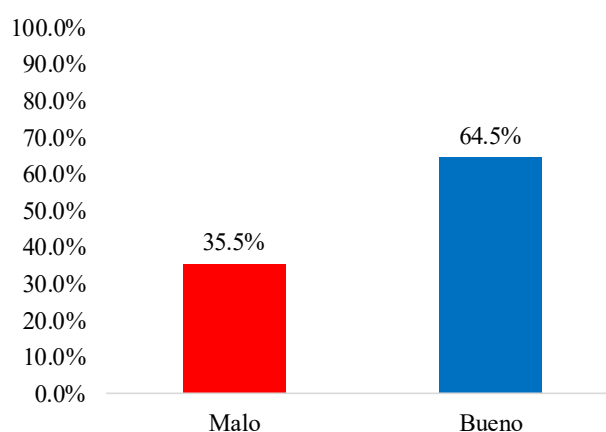


Figura 2. Nivel de clima laboral en Ugel Huaylas, 2020.

Fuente: Tabla 2.

La tabla y figura 2 muestran que el 64.5% de trabajadores de la Ugel Huaylas perciben el clima laboral como “Bueno”, mientras que el 35.5%, como “Malo”. Estos resultados muestran que gran parte de los trabajadores se encuentran conforme con el ambiente de trabajo, el trato que se le da al personal y la conducta laboral dentro de la institución, lo cual es positivo, sin embargo, es importante que la totalidad de trabajadores perciban positivamente el clima laboral.

Tabla 3.

Relación entre estilos de liderazgo y clima laboral en Ugel Huaylas, 2020.

	V2: Clima laboral	Total
--	-------------------	-------

		Malo	Bueno	
V1: Estilo de liderazgo	Líder Autoritario	4	0	4
	Líder Democrático	7	20	27
	Total	11	20	31

Fuente: Tabla 1 y 2.

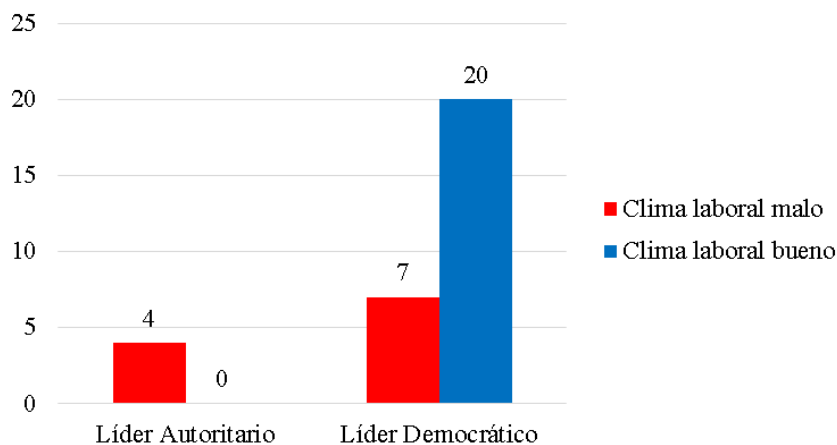


Figura 3. Relación entre estilos de liderazgo y clima laboral en Ugel Huaylas, 2020.

Fuente: Tabla 3.

La tabla y figura 3 muestran en sus valores observados que 20 trabajadores de los 27 que percibieron que su jefe ejerce un tipo de liderazgo “democrático”, consideraron que el clima laboral fue “bueno”, mientras que los 7 restantes consideraron que el clima laboral fue “malo”. Por otro lado, los 4 trabajadores que consideraron que su jefe ejerce un tipo de liderazgo “autoritario”, consideraron que el clima laboral fue “malo”. Estos resultados muestran que a medida que el liderazgo es percibido como democrático, los trabajadores consideran que el clima es bueno, lo que indica algún tipo de relación entre las variables.

Tabla 4.

Prueba de hipótesis: Aplicación del Coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación de los Estilos de liderazgo y el Clima laboral en la Ugel Huaylas, 2020.

		V1: Estilo de liderazgo	V2: Clima laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	0,912**

V1: Estilo de liderazgo	Sig. (bilateral) N	.	0,000 31
V2: Clima laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,912** 0,000 31	1,000 . 31

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

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla 4 muestra que, de acuerdo a la aplicación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, la variable Estilos de liderazgo según sus puntajes tienen una correlación de dependencia probabilística significativa con los valores obtenidos de Clima laboral en la Ugel Huaylas (Significativo  $0.000 < 0.050$ ), asimismo, esta correlación es positiva muy fuerte ( $Rho=0.912$ ), lo que significa que, a medida que el estilo de liderazgo es calificado con un alto puntaje, el clima laboral también es calificado con alto puntaje, y viceversa, lo que indica que a mejor estilo de liderazgo, mejor clima laboral. Por lo tanto, con una probabilidad de error menor al 5%, se puede aceptar la hipótesis de investigación que indica que “los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa en el clima laboral del personal de la institución”.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La presente investigación buscó determinar cómo se relacionan los estilos de liderazgo en el clima laboral de la Ugel Huaylas, para lo cual se identificaron los estilos de liderazgo ejercidos en la institución y se midieron los niveles de clima laboral en las áreas de trabajo desde la percepción de los trabajadores, para posteriormente

asociar los puntajes de estilos de liderazgo con el clima laboral mediante el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman. Los resultados obtenidos son aplicables exclusivamente para la realidad de la institución en estudio, y de ninguna manera pueden ser generalizados para la misma institución ubicada en otros lugares; lo que sí es posible generalizar es la metodología que se ha utilizado y los instrumentos aplicados en este estudio, que pueden ser empleados en otras investigaciones similares.

Respecto a los resultados sobre los estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de áreas en la Ugel Huaylas, la tabla y figura 1 mostraron que, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, el más predominante fue el “Democrático” (87.1%) por encima del “Autoritario” (12.9%), lo que es bueno para la institución porque es un estilo de liderazgo que es bien tomado por la mayoría de trabajadores. Esto no coincide con la investigación de Atao (2018), quien encontró que el liderazgo directivo en una institución educativa va de un nivel normal a regular (44,4%) hacia menos de lo normal, lo cual es desfavorable. Al respecto, Cutipa (2020), señala que el estilo de liderazgo es una serie de comportamientos, es decir, es la forma innata de dirigirse del líder. Entre los estilos de liderazgo se tiene el estilo autoritario, donde el líder da la orden sin consultar, y sólo espera el cumplimiento, mientras que en el democrático o participativo, el líder consulta y permite la participación de sus colaboradores. Se coincide que el democrático es más aceptado que el autoritario, teniéndose en cuenta que el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la institución puede favorecerla, porque permitirá el compromiso de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos institucionales.

Respecto al clima organizacional de la Ugel Huaylas, gran parte de trabajadores la percibieron como “Bueno” (64.5%), mientras que una pequeña parte como “Malo” (35.5%), según la tabla y figura 2. Esto demuestra que el clima laboral es favorable dentro la institución, puesto que como menciona Gonzales (2018), el clima laboral se refiere al valor del ambiente laboral, es decir, es la manera como está organizado y se desarrolla el entorno laboral, lo cual será clave determinante para el comportamiento del personal de la institución. Los resultados encontrados muestran un clima favorable para el comportamiento de los trabajadores de la institución en

estudio. Esto no coincide con la investigación de Escriba (2018), quien encontró en una institución educativa que el 35% de los docentes manifestaron que existe un clima laboral de escala regular; 30% manifiestan que existe un clima laboral malo, asimismo, sostuvo que el clima laboral suele determinarse como el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, influye en la felicidad del personal y la forma de relacionarse con la normativa de la empresa; he allí su importancia. Es importante tener cuidado en la gestión del clima laboral, porque como mencionó Castañeda. Chávez & Ortiz (2019), las características del clima son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, la tabla y figura 3 muestra que la mayoría de trabajadores que calificaron el liderazgo como “Democrático” percibieron un clima laboral “Bueno”, lo que podría indicar la existencia de relación entre las variables, puesto que a medida que el liderazgo percibido dentro de la institución es mejor, el clima laboral mejora. Al respecto, Daniel Goleman, citado por García (2017), señaló que el liderazgo democrático permite la participación de las personas, involucrándolos en la toma de decisiones, promoviendo un clima de colaboración y un espíritu de equipo que favorece el ambiente de trabajo, es decir, haciéndolo más agradable.

En ese sentido, la tabla 4 muestra que, al realizarse la prueba de hipótesis para determinar la relación entre las dos variables, mediante el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, se encontró que los Estilos de liderazgo tienen una relación de dependencia probabilística significativa con el Clima laboral en la Ugel Huaylas (Significativo  $< 0.050$ ), con un Rho de Spearman de 0,912, que representa una correlación positiva muy fuerte entre las variables, lo que significa que a medida que el estilo de liderazgo es percibido con un puntaje alto, el clima laboral también es percibido con un puntaje mayor, por lo que, con una probabilidad de error menor a 5 %, se puede aceptar la hipótesis de investigación que indica que “los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el clima laboral del personal de la institución”. Esto coincide con la investigación de Ramírez (2018) sobre el liderazgo directivo y clima laboral en docentes, en la que señala que estadísticamente

si existe relación entre ambas variables, estableciendo una correlación positiva según un Rho de Spearman de 0.732.

También coincide con Benites (2018), que, en su investigación sobre estilo de liderazgo y clima organizacional en una escuela, encontró que los estilos de liderazgo directivo si influyen en el clima de la institución. Por su lado, Aucasi (2018) encontró también en su investigación sobre liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas públicas que estadísticamente existe una relación significativa de ( $t_b = 0,667$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) entre el liderazgo directivo y clima laboral. Estos resultados respaldan la relación de dependencia entre ambas variables, la cual se fundamenta en lo mencionado por Ramírez (2018) quien señalo que las características del clima laboral son las cualidades particulares que son relativamente cambiantes y se ven influenciadas mucho por diversos factores, entre ellos el liderazgo ejercido. Finalmente, se puede deducir para el caso de la Ugel Huaylas que, debido a que se encontró relación significativa entre ambas variables, es posible que se pueda mejorar el clima laboral mejorando el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de cada una de las áreas dentro de la institución.

## CONCLUSIONES

- ✚ Respecto al objetivo específico 1, el estilo de liderazgo que más predomina dentro la Ugel Huaylas es el “Democrático” (87.1%) por encima del “Autoritario” (12.9%), lo que es bueno para la institución porque es un estilo de liderazgo que es bien tomado por la mayoría de trabajadores.

- ✚ Respecto al objetivo específico 2, gran parte de trabajadores la percibieron como “Bueno” el clima organizacional de la Ugel Huaylas (64.5%), mientras que una pequeña parte como “Malo” (35.5%), lo que demuestra que el clima laboral es favorable dentro la institución.
- ✚ Respecto al objetivo específico 3, sobre la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, se encontró que la mayoría de trabajadores que calificaron el liderazgo como “Democrático”, percibieron un clima laboral “Bueno”.
- ✚ Respecto al objetivo general, la prueba de hipótesis, mediante el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, permitió demostrar que los Estilos de liderazgo tienen una relación significativa positiva muy fuerte con el Clima laboral en la institución ( $Rho = 0,912$  y un  $Sig. < 0.050$ ), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación que indica que “los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el clima laboral del personal de la institución”.

## **RECOMENDACIONES**

- ✚ A los directivos de la Ugel Huaylas: Establecer un plan de mejora del clima laboral y mejorar las políticas para el desarrollo integral del trabajador, así como desarrollar actividades para generar integración entre trabajadores y áreas de trabajo. Por otro lado, dado los resultados encontrados, es importante enfocar los esfuerzos en mejorar los espacios físicos de la institución, los ambientes de trabajo, recursos físicos y materiales, además de capacitar a los directivos, jefes de áreas y trabajadores para el desarrollo de habilidades blandas y capacidades

comunicativas para mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo dentro de la institución.

- ✚ A los jefes de área de la Ugel Huaylas: Se les recomienda auto capacitarse y/o participar en eventos de capacitación para desarrollar sus competencias de liderazgo y manejo de equipos de trabajo.
- ✚ A los trabajadores de la Ugel Huaylas: Se les recomienda participar de todos los eventos de capacitación que promueva la institución, relacionados a mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales.
- ✚ A futuros investigadores: Se les recomienda realizar investigaciones aplicadas al desarrollo del liderazgo y clima organizacional dentro de las instituciones, que permitan desarrollar, aplicar y perfeccionar estrategias y programas que aporten al conocimiento general y solucionen las limitaciones relacionadas a las variables estudiadas.

## **AGRADECIMIENTO**

- ✚ Agradecer a DIOS por permitirme empezar y concluir con el estudio de maestría.
- ✚ Agradecer a mi hijo por ser mi fortaleza en todo momento.
- ✚ Agradecer a mis padres por su confianza brindada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atao, J. (2018). *El liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 50063 de Sangarará – Acomayo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36298>

- Aucasi, G. (2018). *Liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas públicas del distrito de Santillana. Huanta, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19537>
- Benites, H. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en la escuela de infantería del ejército, según los docentes del diplomado en liderazgo y gestión del batallón de infantería – 2017* [Tesis de doctorado, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2682>
- Borja, D. (2018). *Liderazgo directivo y calidad educativa en la Institución Educativa Emilio Soyer - 2017, según los alumnos de 5° de secundaria* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2689>
- Cabrera, R. (2018). *Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la institución educativa aplicación de Jaén, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6796>
- Castañeda, J., Chávez, K. y Ortiz, A. (2019) *Apreciación inicial de la evolución e impacto de las manifestaciones de la cultura y percepción del clima laboral en una empresa local familiar, tras un proceso de adquisición por una empresa transnacional* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625936?locale-attribute=es>
- Chung, K. y Cardozo, S (2018). Estilos de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Revista de la*

*Investigación en la Ciencias Sociales y Humanidad ACADEMO*. 5(2),117-126.  
<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>

Cordova, H. (2015). Estrategia de liderazgo sustentado en la teoría de Frederick Herzberg, Thomas y Velthouse, Litwin y Stringer para mejorar el clima laboral de la institución educativa N° 15135 del caserío Las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca, año 2014 [tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7006>

Cutipa, M. (2020). *Correlación del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas en la red distrital rural de Pallpata de la Provincia de Espinar - Cusco 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10598>

Escriba, A. (2018). *Clima Laboral y Desempeño Docente en la Institución Educativa Mariscal Cáceres. Ayacucho, 2018* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30131>

Figueroa, H. (2017). *Clima Laboral y Satisfacción Docente en el Colegio Técnico Microempresarial el Carmen – Colombia, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Privada Norbert Wiener]. Repositorio Institucional UWIENER.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/740>

García, C. (2017). *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el cumplimiento de funciones del docente de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Mi Perú en el período 2017* [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1905>

- García, M., Vesga, J., Ferro, J., Gómez, C. y Ferero, C. (2018). *Actualizaciones en psicología organizacional* [Electrónico]. Colección Logos Signum. Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/logos-signum-actualizaciones-en-psicologia-organizacional.pdf>
- Gómez, C (s.f.). Liderazgo; conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gonzales, F. (2018). *Asertividad y clima laboral en docentes de la Red 07, Independencia, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16404>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill Education.
- Herrera, E. (2017). *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha – 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional UNH. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1425?show=full>
- Murrieta, M. y Baño, M. (2017). El Perfil del líder y el éxito en las Empresas Liderazgo Thatcher. *Revista Empresarial, ICE-FEE-ECSG*, 11(42), 32-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128113>
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

- Ramírez, R. (2018). *Liderazgo Directivo y Clima Laboral en los Docentes del Distrito de Anco - La Mar, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28241>
- Romero, R, y Huaman, J. (2020). Estilos de liderazgo y percepción del clima organizacional en una universidad privada - Propuesta de modelo de gestión. EDUCAREET COMUNICARE: Revista De investigación De la facultad de humanidades, 7(2), 11-17. <https://doi.org/10.35383/educare.v7i2.294>
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Editorial Continental.
- Sandoval, J., y Inoñán, R. (2018). *Plan de mejora del clima laboral para incrementar la motivación del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico República Federal de Alemania, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25659>
- Soria, J. y Reyesm, L. (2017). *Satisfacción Laboral y su relación con la Gestión Institucional de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú, año 2014* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7176>
- Tarazona, M. (2018). *Evaluación del desempeño y conducta laboral en enfermeras del hospital Cayetano Heredia 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesara Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14620>
- Valencia, J. (2018). *Liderazgo transformacional y clima laboral entre los trabajadores de SENASA de la jurisdicción de Lima –Callao/ CTD Cañete, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35151>
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Editorial Macro EIRL.

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.  
<https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis15.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento con ficha técnica.

#### FICHA TÉCNICA

##### A. DATOS INFORMATIVOS:

- **Nombre Original:** Cuestionario sobre estilos de liderazgo y clima laboral.
- **Autor:** Leiva Pizarro Esther Victoria.
- **Procedencia:** Chimbote – Perú.
- **Número de Ítems:** 11 ítems.
- **Administración:** Individual. Aplicado a trabajadores.
- **Duración:** 2 minutos aproximadamente.
- **Puntuación:** Manual y Sistematizada.
- **Dimensiones:**  
De los **Estilos de Liderazgo (5 ítems en 3 dimensiones)**: (1) Rasgos personales; (2) Habilidades, comportamientos y destrezas de un líder; y (3) Tipos y estilos de liderazgo.  
Del **Clima Laboral (6 ítems en 3 dimensiones)**: (1) Ambiente de trabajo; (2) Personal de la organización; y (3) Conducta laboral.
- **Materiales:** Cuestionario que contiene los ítems, bolígrafo.

##### B. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar los estilos de liderazgo y medir el nivel de clima laboral.

##### C. VALIDACIÓN:

Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos en el tema de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: matriz de consistencia, cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos. Se dio el visto bueno al instrumento y se realizaron mejoras en función a las sugerencias.

#### D. CONFIABILIDAD:

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se aplicó a una prueba piloto de 15 sujetos; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach; el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue de  $\alpha=0.9637$ , que se asume como una confiabilidad muy fuerte, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

#### E. BAREMOS

##### Escala de respuesta a los ítems (Likert):

Siempre	5.00 puntos
Casi siempre	4.00 puntos
Algunas veces	3.00 puntos
Casi nunca	2.00 punto
Nunca	1.00 punto

##### Escala de medida de las variables (Baremos):

Estilos de liderazgo		Descripción
05 a 15	Líder Autoritario	Es menos comunicativo e influye negativamente. Su comportamiento no es ejemplar para los trabajadores y no desea que los problemas se resuelvan a su modo. No apoya a sus subordinados.
16 a 25	Líder Democrático	Es una persona comunicativa e influye positivamente en sus trabajadores. Su comportamiento es ejemplar para todos dentro de la organización y resuelve los problemas muchas veces de manera participativa. Apoya a sus subordinados.

Estilos de liderazgo		Descripción
06 a 18	Malo	Las áreas de trabajo no están bien distribuidas y los ambientes no son los adecuados, además las actividades laborales y el trato recibido no son percibidos como equitativos y justos. Las relaciones y conductas laborales no son buenas.
19 a 30	Bueno	Las áreas de trabajo están bien distribuidas y los ambientes son los adecuados, además las actividades laborales y el trato recibido son percibidos como equitativos y justos. Las relaciones y conductas laborales son buenas.

## Cuestionario sobre estilos de liderazgo y clima laboral

Bienvenidos, estamos realizando una encuesta para evaluar la relación entre los estilos de liderazgo mejora el clima laboral, por favor responda las preguntas con veracidad, lo cual nos ayudara a lograr los objetivos de nuestra investigación.

### INSTRUCCIONES

- ✓ Marque con claridad la respuesta de su elección con un aspa (x).
- ✓ No hay respuesta buena o mala. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) pociones o más.
- ✓ Sus repuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no entendí alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicara el sentido de las preguntas.
- ✓ Muchas gracias por su colaboración.

<b>Estilos de Liderazgo mejora el Clima Laboral de la Ugel Huaylas 2020</b>						
N°	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
		5	4	3	2	1
1	¿Su líder se muestra comunicativo e influyente, hacia su persona?					
2	¿Cree usted que el comportamiento de su líder es ejemplar?					
3	¿Su líder utiliza sus habilidades para resolver problemas de manera eficaz?					
4	¿Su líder asesora y proporciona apoyo personalizado para cada trabajador?					
5	¿Considera que su líder maneja diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a sus funciones?					
6	¿Considera que las áreas de trabajo están bien distribuidas en su institución?					
7	¿Dentro de su institución los ambientes de trabajo son adecuados?					

<b>8</b>	¿Las actividades realizadas por el personal nombrado y contratado son equitativas?					
<b>9</b>	¿El personal nombrado y contratado recibe el mismo trato?					
<b>10</b>	¿Los empleados manejan una adecuada conducta laboral?					
<b>11</b>	¿Considera que los empleados deben mejorar su conducta laboral?					

Gracias por su colaboración

## Anexo 2. Validación del instrumento



### Anexo 3: Validación de instrumento

#### DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del informante: Gomero Rios Gladys

1.2. Cargo e institución donde labora: Directora de la I.E N° 88400

1.3. Nombre del instrumento de evaluación: Encuesta sobre "Estilos de liderazgo mejora el clima laboral de la Ugel Huaylas 2020"

1.4. Autor del instrumento:

Maestría: .....

Alumna de la sección Maestría de la Escuela de Posgrado de la universidad San Pedro

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Esta expresado en las conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuada a la actualidad			X		
4. Organización	Existe una organización entre las variables e indicadores			X		
5. Suficiencia	Consistencia entre la formulación de problema, objetivo e hipótesis			X		
6. Intencionalidad	Adecuada a los estilos de liderazgo mejora el clima laboral			X		
7. Consistencia	Consistencia entre las formulación de problema objetivos e hipótesis			X		
8. Coherencia	Entre indicadores y dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación			X		

II. OPINION DE LA APLICACIÓN: .....

III. PROMEDIO DE VALORACION: .....

LUGAR Y FECHA: 2/11/2020 San Luis - Nvo. Chimbote

DNI N° ..... Teléfono: .....

Firma del experto informante



Mg Gladys J. Gomero Rios  
DIRECTORA  
C.M. N° 1092810989

Anexo 3: Validación de instrumento



DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del informante: JIMENEZ ALIAGA ELSA

1.2. Cargo e institución donde labora: IE Nº 16881 1 de AGOSTO

1.3. Nombre del instrumento de evaluación: Encuesta sobre "Estilos de liderazgo mejora el clima laboral de la Ugel Huaylas 2020"

1.4. Autor del instrumento:

Maestría:.....

Alumna de la sección Maestría de la Escuela de Posgrado de la universidad San Pedro

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Esta expresado en las conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuada a la actualidad			X		
4. Organización	Existe una organización entre las variables e indicadores			X		
5. Suficiencia	Consistencia entre la formulación de problema, objetivo e hipótesis			X		
6. Intencionalidad	Adecuada a los estilos de liderazgo mejora el clima laboral			X		
7. Consistencia	Consistencia entre las formulación de problema objetivos e hipótesis			X		
8. Coherencia	Entre indicadores y dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación			X		

II. OPINION DE LA APLICACIÓN:.....

III. PROMEDIO DE VALORACION:.....

LUGAR Y FECHA: San Luis 5/11/2020 Nuo. Chimbo

DNI N° 32974159 Teléfono: 043359688

  
Firma del experto informante

### Anexo 3. Confiabilidad del instrumento

**Coefficiente Alfa de Cronbach:** Requirió una sola aplicación del instrumento y se basó en la medición de la respuesta de los sujetos respecto a los ítems del instrumento.

n	Items / reactivos / Preguntas											TOT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	2	4	4	3	1	3	4	4	3	38
2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	53
3	5	2	2	4	4	3	1	2	4	4	3	34
4	4	3	2	3	4	1	1	1	2	3	2	26
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	51
6	5	5	5	5	5	4	2	4	3	5	4	47
7	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	24
8	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	16
9	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	5	49
10	4	5	3	4	3	3	1	3	3	3	5	37
11	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	47
12	5	4	4	4	5	3	3	4	5	3	5	45
13	5	5	4	3	4	3	2	3	3	3	3	38
14	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	31
15	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	20
Si <sup>2</sup>	1.00	1.76	1.58	1.56	1.05	0.92	1.26	2.13	2.06	1.16	1.45	128.46
$\sum_{2}^{Si}$	15.92											

**Fórmula del Alfa de Cronbach:**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

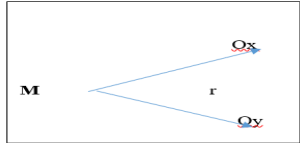
**Donde:**

<b>K:</b> Número de ítems	11
$\sum Si^2$ : Suma de las varianzas de los ítems	15.92
$ST^2$ : Varianza de la suma de ítems	128.46
$\alpha$ : Alfa de Cronbach	<b>0.9637</b>

**Análisis:** Si el coeficiente es superior a 0.8 y cercano a 1, entonces se tiene una alta confiabilidad del instrumento; en este caso el valor encontrado fue de 0.9637, el cual indica que la escala cuenta con confiabilidad altamente positiva.

#### Anexo 4. Matriz de consistencia lógica y metodológica

#### TITULO: Estilos de liderazgo y clima laboral del personal en la Ugel Huaylas, 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de la Ugel Huaylas, 2020?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y el ambiente de trabajo del personal de la Ugel Huaylas, 2020?</p> <p>¿Cómo influye los rasgos personales en el clima laboral del personal de la Ugel Huaylas, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de la UGEL Huaylas, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar los estilos de liderazgo que se perciben en la Ugel Huaylas.</p> <p>Identificar el nivel de clima laboral dentro de la Ugel Huaylas.</p> <p>Relacionar los estilos de liderazgo con los niveles de clima laboral de la Ugel Huaylas.</p>	<p><b>Hi:</b> Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de la Ugel Huaylas, 2020.</p>	<p><b>Variable 1: Estilos de liderazgo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasgos personales.</li> <li>- Habilidades, comportamientos y destrezas de un líder.</li> <li>- Tipos y estilos de liderazgo.</li> </ul> <p><b>Variable 2: Clima laboral.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo.</li> <li>- Personal de la organización.</li> <li>- Conducta laboral.</li> </ul>	<p><b>Tipo o método de investigación:</b> Enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo – correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Diseño no experimental, de corte transversal, correlacional.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde:  <math>X_1</math> = Variable Estilos de liderazgo.  <math>Y_1</math> = Variable Clima laboral.</p> <p><b>Población y muestra</b> Totalidad de trabajadores de la Ugel Huaylas del área de AGP, Administración y AGI, los cuales hacen un total de 31 personas. No se trabajó con muestra, sino con toda la población.</p> <p><b>Técnica e instrumento:</b> Encuesta, cuestionario.</p> <p><b>Análisis de datos:</b> Tablas y/o figuras de frecuencias. Coeficiente de Correlación Rho de Spearman, previa prueba de normalidad.</p>

## Anexo 5. Constancia de aplicación de instrumentos



PERU  
Ministerio  
de Educación

Gobierno Regional  
de Ancash

Departamento Regional de  
Educación - Ancash

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
HUAYLAS



*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

**EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
HUAYLAS, SUSCRIBE Y DEJA:**

### **CONSTANCIA**

Que la Lic. ESTHER VICTORIA LEIVA PIZARRO con DNI 40453667, ha realizado la aplicación de un cuestionario estructurado del proyecto de investigación **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL DE LA UGEL HUAYLAS 2020"**, dirigido al personal de la UGEL Huaylas, para optar el Grado Académico de **Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa** en la Universidad San Pedro.

Se expide la presente, a la solicitud de la interesada para los fines que se estime por conveniente.

Caraz, 01 de diciembre del 2020.



  
Mg. Roger Edgar VILLANUEVA CANCÁN  
DIRECTOR DE LA UGEL HUAYLAS



**Anexo 6. Base de datos**

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAYLAS														
N°	ÁREA DE TRABAJO	VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO					Suma V1	VARIABLE 2: CLIMA LABORAL						Suma V2
		D1	D2			D3		D1		D2		D3		
		1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	
1	AGP	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30
2	AGP	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30
3	AGP	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	4	27
4	AGP	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	5	4	26
5	AGP	5	5	5	5	5	25	4	3	4	5	5	4	25
6	AGP	5	5	5	5	5	25	4	3	4	5	4	4	24
7	AGP	5	5	5	4	5	24	4	3	4	4	4	3	22
8	AGP	5	5	5	4	5	24	3	2	4	4	4	3	20
9	AGP	5	5	2	4	4	20	3	1	3	4	4	3	18
10	AGP	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	5	28
11	AGP	5	2	2	4	4	17	3	1	2	4	4	3	17
12	AGP	4	3	2	3	4	16	1	1	1	2	3	2	10
13	AGP	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	4	4	26
14	AGP	5	5	5	5	5	25	4	2	4	3	5	4	22
15	AGP	3	3	3	3	3	15	2	1	1	1	1	3	9
16	Administración	2	1	2	1	2	8	1	1	1	1	2	2	8
17	Administración	5	5	5	5	5	25	3	2	5	5	4	5	24
18	Administración	4	5	3	4	3	19	3	1	3	3	3	5	18
19	Administración	5	4	5	5	4	23	4	4	4	4	4	4	24
20	Administración	5	4	4	4	5	22	3	3	4	5	3	5	23
21	Administración	5	5	4	3	4	21	3	2	3	3	3	3	17
22	Administración	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	17
23	Administración	3	2	2	2	2	11	2	2	1	1	2	1	9
24	Administración	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30
25	Administración	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	5	5	28
26	Administración	5	5	5	5	5	25	4	2	4	4	4	5	23
27	Administración	5	5	5	4	4	23	3	2	4	4	4	4	21
28	AGI	4	4	4	4	4	20	1	1	3	1	3	4	13
29	AGI	4	5	4	4	3	20	2	1	3	4	4	4	18
30	AGI	4	4	5	4	4	21	3	1	4	4	3	4	19
31	AGI	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30

## Anexo 7. Prueba de normalidad

### Análisis de la prueba de normalidad

#### Hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: Los datos tienen distribución normal.

**H<sub>a</sub>**: Los datos no tienen distribución normal.

#### *Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1: Estilo de liderazgo	0,228	31	0,000	0,776	31	<b>0,000</b>
V2: Clima laboral	0,101	31	0,200*	0,935	31	<b>0,062</b>

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como  $n < 50$ , entonces se empleó la prueba de **Shapiro-Wilk**

#### Regla de decisión:

Si p-valor  $< 0,05$ , rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$

Si p-valor  $\geq 0,05$ , aceptamos la  $H_0$  y rechazamos la  $H_a$

#### Decisión:

- Para la variable **estilo de liderazgo**, el Sig. es igual a 0,000, el cual es  $< 0,05$ , por lo que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$  (**No tiene distribución normal**).
- Para la variable **clima laboral**, el Sig. es igual a 0,062, el cual es  $> 0,05$ , por lo que se acepta  $H_0$  (**Si tiene distribución normal**) y se rechaza  $H_a$ .
- Como los datos de una de las variables no tienen una distribución normal, se aplica la **estadística no paramétrica (RHO de SPEARMAN)**.

## **Anexo 8. Interpretación del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman**

La escala para calificar el Coeficiente Rho de Spearman encontrado se presenta a continuación (basada en Hernández y Mendoza, 2018):

- Correlación negativa perfecta (-1.00).
- Correlación negativa muy fuerte (de -0.90 a -0.99).
- Correlación negativa fuerte (de -0.70 a -0.89).
- Correlación negativa media o moderada (de -0.40 a -0.69).
- Correlación negativa débil (de -0.20 a -0.39).
- Correlación negativa muy débil (de -0.01 a -0.19).
- No hay correlación (0.00).
- Correlación positiva muy débil (de +0.01 a +0.19).
- Correlación positiva débil (de +0.20 a +0.39).
- Correlación positiva media o moderada (de +0.40 a +0.69).
- Correlación positiva fuerte (de +0.70 a +0.89).
- Correlación positiva muy fuerte (de +0.90 a +0.99).
- Correlación positiva perfecta (+1.00).