

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN
INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA



**Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de
una institución educativa de Tumbes, 2025**

Tesis Para optar el título de Segunda Especialidad profesional en
Investigación y Gestión Educativa

Autora:

Mg. Elsa Liliana Azabache Peña

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN
EDUCATIVA



**Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de
una institución educativa de Tumbes, 2025**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Presidente)

Código Orcid: 0000-0003-2262-1003

Mg. Mariela Díaz Alarcón (Secretario)

Código Orcid: 0000-0002-8266-6097

Dr. Elber Lino Morán Coronado (Vocal)

Código Orcid: 0000-0001-9314-0843

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN INVESTIGACIÓN Y
GESTIÓN EDUCATIVA



**Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de
una institución educativa de Tumbes, 2025**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido
y forma:**

Mg. Elsa Azabache Peña (Autora)

Código Orcid: 0009-0004-9459-7254

Dr. Elber Lino Morán Coronado (Asesor)

Código Orcid: 0000-0001-9314-0843

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Ciudad Universitaria
Av. Universitaria – Pampa Grande – Tumbes



“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los ocho días del mes de enero del dos mil veintiséis, siendo las diez horas; y en modalidad presencial, se reunieron el Jurado Calificador en el auditorio de la Facultad de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Tumbes, designado mediante RESOLUCIÓN N° 189-2025/UNTUMBES-FACSO-D., del 29 de mayo de 2025, conformado por la **Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo**, (presidente), **Mg. Mariela Díaz Alarcon**, (secretario); y **Dr. Elber Lino Morán Coronado**, (Vocal); Asimismo, se reconoció, a la Dr. Dr. Elber Lino Morán Coronado, como **asesor**, se procedió a evaluar, deliberar y calificar la sustentación de la tesis titulada: **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE TUMBES, 2025”** para optar el título de **Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa**, presentada por la estudiante:

ELSA LILIANA AZABACHE PEÑA


Concluida la sustentación y absueltas las preguntas por parte de las sustentantes y luego de la deliberación, el jurado, según el artículo 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la estudiante **ELSA LILIANA AZABACHE PEÑA**, *Aprobado* con el calificativo de *Bueno*.

Se hace conocer a la sustentate, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el Jurado le indica.


En consecuencia, queda **EXPEDITA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diez horas y treinta minutos del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia del público.


Tumbes, 08 de enero de 2026.



Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
DNI N° 00230120
Código ORCID 0000-0003-2262-1003
Presidente



Mg. Mariela Díaz Alarcon
DNI N° 45525151
Código ORCID 0000-0002-2206-157
Secretario



Elber Lino Morán Coronado
DNI N° 00250825
Código ORCID 0000 – 0001 – 9314 - 0843
vocal

Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|--------------------------------------|---|----------------|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 4 % |
| <i>Dr. Elber Lino Morán Coronado</i> | | |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe ORCID 0000-0001-9314-0843 Fuente de Internet | 3 % |
| 3 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | 2 % |
| 4 | repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet | 1 % |
| 5 | Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante | 1 % |
| 6 | dspaceapi.uai.edu.ar Fuente de Internet | 1 % |
| 7 | pt.scribd.com Fuente de Internet | 1 % |
| 8 | repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 9 | repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | Submitted to POSGRADO Trabajo del estudiante | <1 % |
| 13 | Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante | <1 % |
| 14 | Submitted to uncedu Trabajo del estudiante | <1 % |

- 15 repositorio.une.edu.pe
Fuente de Internet <1%
-
- 16 repositorio.untumbes.edu.pe
Fuente de Internet <1%
-
- 17 repositorio.uct.edu.pe
Fuente de Internet <1%
- Dr. Elber Lino Morán Coronado
ORCID 0000-0001-9314-0843
- 18 eprints.walisongo.ac.id
Fuente de Internet Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
- 19 www.revistas.unitru.edu.pe
Fuente de Internet
- 20 Chambi Mamani, Ernestina Beatriz. "Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y su grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas de la provincia de Azángaro", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
Publicación
- 21 repositorio.usil.edu.pe
Fuente de Internet
- 22 Submitted to Universidad Jose Carlos Mariategui
Trabajo del estudiante
- 23 libros.ecotec.edu.ec
Fuente de Internet
- 24 etu.ru
Fuente de Internet
- 25 repositorio.unica.edu.pe
Fuente de Internet
- 26 repositorio.uladech.edu.pe
Fuente de Internet
- 27 upc.aws.openrepository.com
Fuente de Internet
- 28 Condori Apaza, Marleny Mercedes. "Gestión educativa y el clima laboral en los docentes de Institución Educativa Secundaria Industrial Simón Bolívar del distrito de San Miguel, provincia de San Román", Universidad

| | | | |
|----|--|---|-----|
| 29 | Publicación | | |
| | repositorio.usmp.edu.pe | | <1% |
| 30 | Fuente de Internet | | |
| | Cruz Soncco, Norma. "Desempeño docente y el liderazgo transformacional en docentes de las instituciones educativas 56074 Santa Barbara y Qotaqwasi de Layo, de la UGEL Canchis Cusco, 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) | | <1% |
| | Publicación | | |
| 31 | Submitted to Universidad de San Martín de Porres |  | <1% |
| | Trabajo del estudiante | | |
| 32 | www.frontiersin.org | Dr. Elber Lino Morán Coronado | <1% |
| | Fuente de Internet | ORCID 0000-0001-9314-0843 | |
| 33 | Dailami, Mina S.. "Addressing Psychosocial Distress Associated With Armed Conflict in the Central African Republic: A Social Ecological Approach", Inter-American University of Puerto Rico (Puerto Rico), 2024 | | <1% |
| | Publicación | | |
| 34 | archive.org | | <1% |
| | Fuente de Internet | | |
| 35 | Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez | | <1% |
| | Trabajo del estudiante | | |
| 36 | Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista | | <1% |
| | Trabajo del estudiante | | |
| 37 | repositorio.ucsg.edu.ec | | <1% |
| | Fuente de Internet | | |
| 38 | www.rilco.org | | <1% |
| | Fuente de Internet | | |
| 39 | Quispe Champi, Clemente. "El acompañamiento y monitoreo al docente en las instituciones educativas Cesar Vallejo del distrito de Checca y Andrés Alencastre Gutiérrez del distrito de Kunturkanki del | | <1% |

departamento de Cusco - 2016", Universidad
Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

| | | | |
|----|--|---|-----|
| 40 | repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet |  | <1% |
| 41 | issuu.com Fuente de Internet | Dr. Elber Lino Morán Coronado ORCID 0000-0001-9314-0943 | <1% |
| 42 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | | <1% |
| 43 | www.grafiati.com Fuente de Internet | | <1% |
| 44 | www.revistas.upse.edu.ec Fuente de Internet | | <1% |
| 45 | Asqui Manzano, Meredith Lency. "Liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa "Simón Bolívar" - Chatuma - 2022.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación | | <1% |
| 46 | Vellón Soto, Dinorah M.. "Percepción de maestros, superintendentes y directores escolares sobre la supervisión en la educación a distancia en las escuelas públicas de Puerto Rico ", Universidad Ana G Méndez - Gurabo, 2024 Publicación | | <1% |
| 47 | ojs.docentes20.com Fuente de Internet | | <1% |
| 48 | Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante | | <1% |
| 49 | Submitted to Foundation University, Islmabad Trabajo del estudiante | | <1% |
| 50 | www.coursehero.com Fuente de Internet | | <1% |

Dedicatoria

*A Dios por ser mi fortaleza, la luz que ilumina mi vida
quien me ha permitido superar los momentos difíciles,
y seguir perseverando hasta alcanzar mis metas.*

*A mi madre, Celsa Peña Gutiérrez; por ser una mujer
Admirable, quien me impulsa a seguir avanzando,
que por difícil que parezca el camino de la mano de Dios,
todo es posible.*

*A mi hermano Albert por su apoyo incondicional, por estar
siempre a mi lado y motivarme a dar lo mejor de mí,
Enseñarme que siempre hay algo nuevo por aprender
y nunca es tarde para intentarlo.*

*A mis hijos Adrián y Fabrizio por ser mi inspiración
y la fuerza para seguir creciendo profesionalmente.*

Elsa Liliana.

Agradecimiento

A Dios por permitirme culminar con éxito la meta trazada en su nombre.

A mi madre por estar a mi lado y siempre motivarme a que todo es posible de lograr en la vida con fe, esfuerzo y perseverancia.

A mis hijos Adrián y Fabrizio por su amor, comprensión y apoyo constante.

Al Dr. Aníbal Mejía Benavides por sus enseñanzas y orientaciones, por transmitirnos ese amor y pasión por la investigación, camino de la transformación y desarrollo

Al Dr. Éber Lino Morán Coronado, mi asesor, por su apoyo constante en cada etapa de este proceso, su vasto conocimiento ha sido de gran apoyo.

La autora.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|--------------------------------------|
| ACTA DE SUSTENTACIÓN..... | iv |
| INFORME TURNITIN | ¡Error! Marcador no definido. |
| Dedicatoria | iix |
| Agradecimiento | x |
| ÍNDICE GENERAL | xi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiii |
| Resumen..... | xiv |
| Abstract..... | xv |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. REVISIÓN DE LA LITERATURA | 9 |
| III.MÉTODOS Y MATERIALES..... | 21 |
| 3.1. Tipo de investigación..... | 21 |
| 3.2. Diseño de investigación..... | 21 |
| 3.3. Operacionalización de las variables. | 22 |
| 3.4. Población, Muestra Y Muestreo..... | 22 |
| 3.5. Técnica e Instrumento de recolección de datos. | 24 |
| IV. RESULTADOS | 27 |
| 4.1. Resultados..... | 27 |
| 4.2. Discusión..... | 40 |
| V. CONCLUSIONES..... | 44 |
| VI. RECOMENDACIONES | 46 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 48 |
| ANEXOS | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Población de estudio de la institución educativa 006 MMAH | 23 |
| Tabla 2: Muestra de docentes de la institución educativa 006 MMAH | 23 |
| Tabla 3: Relación entre la variable Estilos de liderazgo y Clima institucional..... | 28 |
| Tabla 4: Relación entre liderazgo democrático y clima institucional..... | 30 |
| Tabla 5: Liderazgo Autocrático y Clima institucional | 32 |
| Tabla 6: Estilo Laissez-Faire y Clima institucional..... | 34 |
| Tabla 7: Liderazgo transaccional y Clima Institucional..... | 36 |
| Tabla 8: Liderazgo Transformacional y Clima Institucional | 38 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Matriz de Consistencia Anexo..... | 58 |
| Anexo 2: Operacionalización de las Variables | 59 |
| Anexo 3: INSTRUMENTO N° 01 (CUESTIONARIO) SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO..... | 60 |
| Anexo 4: FICHA TÉCNICA DE CLIMA INSTITUCIONAL..... | 75 |
| Anexo 5: Validación de Instrumentos. | 78 |
| Anexo 6: Alpha de Cronbach..... | 81 |
| Anexo 7: Solicitud del permiso a la institución donde se aplicará el instrumento de recojo de información. | 85 |
| Anexo 8: Base de Datos..... | 88 |
| Anexo 9: Consentimiento informado | 94 |
| Anexo 10: Evidencias fotográficas de la intervención del recojo de información.. | 95 |

Resumen

El propósito de la presente investigación fue identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en una institución educativa de la ciudad de Tumbes, durante el año 2024. Se trató de un estudio de carácter básico, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo correlacional. El estudio tuvo como finalidad determinar el nivel de vinculación entre las percepciones de los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el clima institucional percibido por los distintos actores de la comunidad educativa. La muestra del estudio fue de tipo no probabilística por conveniencia y estuvo conformada por 27 docentes, 6 trabajadores administrativos, 26 estudiantes y 26 padres de familia pertenecientes a la institución educativa N.º 006 Mercedes Matilde de Herrera Ávalos. Los resultados revelaron la existencia de una correlación positiva muy débil entre las variables estilos de liderazgo y clima institucional ($r = 0.065$), sin alcanzar significancia estadística ($p = 0.719$). Del mismo modo, de acuerdo con la percepción de los estudiantes ($r = -0.042$, $p = 0.840$) y de los padres de familia ($r = -0.341$, $p = 0.089$), no se evidenció una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. En consecuencia, se concluye que, dentro del contexto analizado, los estilos de liderazgo percibidos no ejercen una influencia significativa en la conformación del clima institucional. Este estudio aporta al análisis teórico de la gestión educativa en el ámbito escolar y plantea la importancia de desarrollar futuras investigaciones que profundicen en otros factores que podrían incidir en el clima institucional.

Palabras clave: liderazgo educativo, clima institucional, estilo de liderazgo, gestión escolar, correlación.

Abstract

The purpose of this research was to identify the relationship between leadership styles and institutional climate in an educational institution in the city of Tumbes, during the year 2024. This was a basic study, developed under a quantitative approach, with a non-experimental and correlational design. The study's purpose was to determine the level of connection between perceptions of leadership styles exercised by managers and the institutional climate perceived by the different actors in the educational community. The study sample was non-probabilistic for convenience and consisted of 27 teachers, 6 administrative workers, 26 students and 26 parents belonging to educational institution No. 006 Mercedes Matilde de Herrera Ávalos. The results revealed the existence of a very weak positive correlation between the variables leadership styles and institutional climate ($r = 0.065$), without reaching statistical significance ($p = 0.719$). Similarly, according to the perceptions of students ($r = -0.042$, $p = 0.840$) and parents ($r = -0.341$, $p = 0.089$), no statistically significant relationship was found between the two variables. Consequently, it is concluded that, within the context analyzed, perceived leadership styles do not exert a significant influence on the formation of the institutional climate. This study contributes to the theoretical analysis of educational management in the school setting and raises the importance of developing future research that delves into other factors that could influence the institutional climate.

Keywords: educational leadership, institutional climate, leadership style, school management, correlation

I. INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional ha sido un aspecto frecuentemente investigado en las organizaciones globales, ya que las investigaciones indican que se pueden lograr mejores resultados laborales cuando los empleados se sienten conectados con su entorno profesional. Un clima organizacional excepcional motiva a las personas a mejorar sus habilidades, sabiendo que pueden ser recompensadas y reconocidas como líderes dentro de la organización (Unknown, 2014; Moreira, 2018).

El clima institucional educativo en América Latina se caracteriza por múltiples desafíos que afectan la calidad educativa y el ambiente escolar. Según González y Medina (2021), las desigualdades socioeconómicas son un factor clave que genera tensiones en las dinámicas escolares, afectando la interacción entre estudiantes, docentes y directivos. Estas desigualdades contribuyen a un clima desfavorable que, además de impactar en el rendimiento académico, dificulta la implementación de políticas inclusivas.

Hurtado y Pérez (2022) añaden que los conflictos laborales y la falta de recursos en muchas instituciones educativas latinoamericanas agravan la situación, lo que dificulta la cohesión y colaboración entre los actores educativos, generando un ambiente de trabajo insatisfactorio. Además, Moreno y Rodríguez (2019) destacan que la mala gestión escolar y la ineficacia en la implementación de políticas educativas contribuyen a un clima institucional deteriorado, limitando el potencial de mejora en las instituciones educativas.

Según Coello et al. (2021), el desafío en algunas partes de América Latina es la escasez de profesionales con formación en comunicación, orientación y mejora de la empatía. Esta situación restringe las responsabilidades de los directivos, quienes tienen a su cargo el progreso y la sostenibilidad de las instituciones bajo su gestión. En este sentido, se considera pertinente realizar una investigación más exhaustiva sobre el liderazgo ejercido por los directivos, centrada en el desarrollo integral de los estudiantes y en el bienestar emocional del personal docente, como afirman Cuesta y Moreno (2021).

En el contexto actual, la investigación de liderazgo directivo y clima institucional es especialmente relevante, ya que afecta a todas las instituciones educativas. Según Chumacero y Carrión (2021), "el liderazgo directivo en el ámbito escolar consiste en guiar de manera precisa a una organización educativa a través de planes y acciones a largo plazo, enfocados en el cambio y la mejora educativa" (p. 116).

Un liderazgo directivo eficaz constituye un elemento esencial para garantizar una gestión escolar organizada, con docentes capacitados y comprometidos con un desempeño profesional competente y diligente. Este tipo de liderazgo permite la adaptación a los cambios constantes y se ve fortalecido por un entorno institucional adecuado que promueva la formación integral de los estudiantes. En este sentido, se reconoce que cada institución educativa posee una estructura organizativa particular, la cual influye directamente en la configuración del clima institucional y, por ende, en el desarrollo del proceso educativo (Pizarro, 2024).

En este contexto, el Ministerio de Educación (Minedu, 2015) sostiene que un líder pedagógico es aquel capaz de guiar a sus colaboradores hacia metas y objetivos orientados al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Un verdadero líder es quien define el rumbo institucional y motiva al equipo de trabajo. Por ello, resulta esencial distinguir entre la concepción del liderazgo pedagógico y el liderazgo tradicional. En este sentido, la propuesta del Ministerio enfatiza la consolidación de un liderazgo pedagógico, cuyo propósito principal es dirigir la institución educativa con un enfoque centrado en los aspectos pedagógicos, priorizando estos sobre las funciones meramente administrativas.

En el contexto local las relaciones entre los estilos de liderazgo y el clima institucional educativo en Tumbes, refleja la tensión entre las prácticas directivas y el ambiente escolar. Según Villegas y Quispe (2020), uno de los principales desafíos es la inadecuada aplicación de estilos de liderazgo autoritarios, los cuales generan un clima institucional desfavorable, caracterizado por la falta de comunicación efectiva, poca motivación en los docentes y un ambiente de trabajo poco colaborativo. Esta situación, según los autores, afecta tanto la calidad del desempeño de los docentes como el rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, Pérez y Ávila (2021) señalan que la falta de liderazgo transformacional

limita la posibilidad de generar un clima institucional positivo, ya que no se promueve la innovación ni se valoran las contribuciones del personal educativo, lo cual es esencial para crear un entorno escolar más inclusivo y motivador en contextos como el de Tumbes.

Según Morales y Sánchez (2021), una de las principales causas de un clima institucional inadecuado es la falta de liderazgo democrático, lo que genera un ambiente de trabajo poco colaborativo y con baja motivación entre los docentes. Esto, a su vez, puede derivar en problemas como la falta de comunicación efectiva, la escasa participación en la toma de decisiones y una actitud general de resistencia al cambio.

En cuanto a las consecuencias, García y Torres (2022) indican que un clima institucional deteriorado y un estilo de liderazgo autoritario o poco inclusivo afectan negativamente el rendimiento académico de los estudiantes, ya que se crea un ambiente de desconfianza y desmotivación entre los actores educativos. Además, señalan que la falta de liderazgo transformacional impide la innovación y la mejora continua dentro de la institución, lo que resulta en una baja calidad educativa y altas tasas de rotación de personal.

Además, Gaitán et al. (2021) sostienen que, a pesar de los esfuerzos continuos por promover la conversación, la comunicación, la paz y el crecimiento, aún existen consecuencias y disputas entre directivos y empleados, que impiden la armonía, el entendimiento y la empatía. De acuerdo con Portilla et al. (2023), esto implica que preservar relaciones armoniosas y un clima de concordia entre los miembros de la comunidad educativa, así como promover la mejora continua, demanda un liderazgo directivo efectivo y un entorno institucional favorable.

En el ámbito educativo latinoamericano, la relación entre los estilos de liderazgo y el clima institucional ha cobrado creciente relevancia, dado su impacto directo en la calidad de la gestión escolar, el bienestar docente y el rendimiento estudiantil. Diversos estudios realizados en países como Chile, Ecuador y Colombia evidencian que las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos escolares influyen significativamente en la percepción del clima organizacional, afectando

dimensiones como la convivencia, la motivación profesional y la cohesión institucional.

En Chile, un estudio de caso realizado en una escuela pública de Valparaíso reveló que el 68% de los docentes perciben que el liderazgo transformacional contribuye positivamente al clima escolar, especialmente en aspectos de afectividad, participación y resolución de conflictos. Sin embargo, un 32% manifestó que persisten prácticas autoritarias que limitan la autonomía docente y generan tensiones interpersonales (Carrasco et al., 2024).

En Ecuador, un estudio realizado en instituciones educativas del cantón Durán evidenció que el 74% de los docentes vinculan el liderazgo participativo con un clima laboral positivo, caracterizado por la cooperación, el respeto profesional y la motivación institucional. Sin embargo, el 26% restante manifestó que la limitada formación de los directivos y la centralización en la toma de decisiones inciden de manera negativa en la percepción del clima organizacional (Pulla et al., 2024).

En el contexto colombiano, investigaciones recientes han evidenciado que el liderazgo de tipo democrático se asocia con elevados niveles de satisfacción laboral y cohesión institucional. En una muestra conformada por 120 docentes de la ciudad de Bogotá, el 81% señaló que un liderazgo sustentado en la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones contribuye positivamente al clima escolar. No obstante, el 19% manifestó que la ausencia de seguimiento a las iniciativas docentes produce sentimientos de frustración y desmotivación (González & Martínez, 2023).

En el ámbito educativo peruano, la vinculación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos escolares y el clima institucional representa una temática de creciente relevancia académica, debido a su incidencia directa en la calidad de la gestión pedagógica, la convivencia escolar y el rendimiento del personal docente.

En la región Áncash, una investigación desarrollada en la institución educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba reveló que el 61% de los docentes perciben que el liderazgo transformacional contribuye a un clima institucional favorable, caracterizado por la confianza, la motivación y la participación. Sin embargo, un

39% manifestó que persisten estilos de liderazgo autoritarios que limitan la comunicación horizontal y generan tensiones interpersonales (Lavado & Vega, 2024).

En la región de Ayacucho, una investigación desarrollada en instituciones educativas del distrito de Pichari evidenció una correlación significativa entre el liderazgo pedagógico y el clima institucional. El 72% de los docentes participantes manifestó que la existencia de líderes que fomentan la innovación, el acompañamiento docente y la participación en la toma de decisiones contribuye a un ambiente laboral favorable. Sin embargo, el 28% restante indicó que la limitada formación de los directivos y la insuficiente retroalimentación inciden de manera negativa en la percepción del clima organizacional (Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2023).

De igual manera, una revisión sistemática elaborada por investigadores de la Universidad Católica de Trujillo determinó que, a nivel nacional, los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos mantienen una relación directa con el clima institucional en las escuelas peruanas. El análisis de 25 estudios reveló que los estilos de liderazgo transformacional y democrático se asocian con climas institucionales favorables en el 78% de los casos, mientras que los estilos autoritario y laissez-faire se relacionan con climas conflictivos o desmotivadores en el 22% restante (Bejar & Guevara, 2025).

La problemática existente entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en la región de Tumbes, Perú, evidencia las dificultades que afrontan las instituciones educativas para alcanzar una gestión eficaz. De acuerdo con Huamán y Espinoza (2020), uno de los factores determinantes de un clima institucional desfavorable es la prevalencia de estilos de liderazgo autoritarios, en los cuales los directivos limitan la participación docente y restringen la colaboración entre los miembros del personal. Esto afecta el ambiente laboral, generando desmotivación y un bajo compromiso en el equipo docente.

Por otro lado, Quinteros y Vega (2021) señalan que la falta de liderazgo transformacional también es un problema clave, ya que los líderes escolares no logran inspirar ni fomentar un sentido de propósito colectivo. Esta carencia de

liderazgo adecuado impacta negativamente en el clima institucional, creando un ambiente caracterizado por el estancamiento, la falta de innovación y resistencia al cambio. En consecuencia, el desempeño académico de los estudiantes se ve comprometido, al igual que la calidad de las interacciones entre los diversos actores del ámbito educativo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se ha decidido que es imprescindible investigar la posibilidad de que exista un vínculo entre las variables de investigación, por lo que a la luz de lo anterior se planteó la siguiente consulta ¿Cuál es la relación entre estilos de liderazgo y el clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2024?

El estudio encuentra su sustento teórico en la teoría de los estilos de liderazgo propuesta por Bass (1985), la cual enfatiza la importancia de comprender cómo las distintas formas de liderazgo influyen en el ambiente organizacional y, en consecuencia, en el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo, se fundamenta en la teoría del clima institucional educativo planteada por Schein (1985), que aborda el impacto del clima en las relaciones entre docentes, estudiantes y directivos, así como en los procesos de aprendizaje. Cabe resaltar que la principal fortaleza de los estilos de liderazgo radica en su capacidad para ser aprovechados estratégicamente con el fin de optimizar el rendimiento organizacional. La elección del estilo adecuado depende del contexto, las necesidades del equipo y los objetivos específicos de la organización, su debilidad es que pueden impactar negativamente el rendimiento del equipo y la organización educativa. Al contrastar estos resultados con el marco teórico, se evidencia la posibilidad de alcanzar un clima institucional más favorable al lograrse un equilibrio entre las debilidades y las fortalezas existentes. Este estudio ofrece un enfoque científico que respalda la comprensión de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima institucional, permitiendo analizar de qué manera los líderes pueden incidir en el entorno escolar y en los resultados obtenidos por la institución educativa.

La presente investigación reviste una alta justificación práctica, dado que abordó dos dimensiones fundamentales para el desarrollo organizacional en contextos

educativos: el liderazgo directivo y el clima institucional. En el contexto de la gestión escolar contemporánea, se reconoce que el estilo de liderazgo adoptado por los directivos incide de manera directa en la percepción, el comportamiento y la motivación del personal docente y administrativo, repercutiendo consecuentemente en la calidad del servicio educativo.

Diversos estudios recientes han evidenciado que el liderazgo transformacional y democrático promueve un clima institucional favorable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva y compromiso organizacional (Gonzales, 2021). En contraste, estilos autoritarios o laissez-faire tienden a generar ambientes laborales tensos, fragmentados o indiferentes, lo cual repercute negativamente en el desempeño institucional (Torres, 2021).

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento sobre gestión educativa en el Perú, particularmente en la región Tumbes, donde existe escasa evidencia empírica reciente sobre la interacción entre liderazgo y clima institucional. Además, ofrece insumos para la formulación de políticas internas, programas de formación directiva y estrategias de mejora continua, alineadas con los enfoques de liderazgo pedagógico y gestión por resultados promovidos por el Ministerio de Educación.

La justificación metodológica se fundamentó en la aplicación de un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, no experimental y de corte transversal, orientado a determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el clima institucional percibido por los docentes en una institución educativa de Tumbes durante el año 2025. La elección del diseño no experimental resultó adecuada, puesto que no se manipularon las variables independientes (estilos de liderazgo), sino que se analizaron en su entorno natural, conforme a las recomendaciones de Hernández et al. (2021) para investigaciones de campo en contextos organizacionales.

La presente investigación se sustentó en la aplicación del cuestionario como instrumento principal para analizar la relación entre los “estilos de liderazgo” y el “clima institucional” en una institución educativa de Tumbes, en concordancia con el objetivo de determinar la vinculación existente entre ambas variables. La

recopilación de la información se efectuó mediante instrumentos previamente validados en estudios anteriores y adaptados al contexto local, lo que asegura la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. El uso de escalas tipo Likert para medir percepciones sobre liderazgo y clima institucional ha demostrado ser eficaz en estudios similares (Torres Ríos, 2021), permitiendo captar matices en las respuestas de los participantes.

La justificación social de este trabajo de investigación abordó factores que inciden directamente en la calidad de vida laboral de los docentes, el bienestar organizacional y, por ende, en la calidad del servicio educativo brindado a la comunidad. En contextos como el de Tumbes, donde las instituciones educativas enfrentan desafíos estructurales, culturales y administrativos, comprender cómo el liderazgo influye en el clima institucional permitió identificar estrategias de mejora que impacten positivamente en el entorno escolar. Esta investigación respondió a una necesidad social urgente: mejorar las condiciones organizacionales de las escuelas públicas mediante el fortalecimiento del liderazgo directivo, con miras a construir comunidades educativas más equitativas, colaborativas y orientadas al desarrollo integral de sus miembros (Gonzales, 2021).

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se planteó como objetivo general: determinar la relación entre estilos de Liderazgo y clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2024. Y como objetivos específicos: O1: identificar la relación entre Liderazgo democrático y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. O2: explicar la relación entre Liderazgo autocrático y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. O3: analizar la relación entre estilo Laissez - Fire y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. O4: relacionar liderazgo transaccional y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. Y O5: establecer la relación entre liderazgo transformacional y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con Chumacero y Carrión (2021), el liderazgo directivo se define como la capacidad de orientar de manera precisa una organización escolar mediante la planificación y ejecución de acciones a largo plazo, orientadas al cambio y la mejora de la calidad educativa. En la misma línea, Hasek y Ortiz (2021) afirman que el liderazgo directivo resulta esencial en las instituciones educativas, dado que ejerce una influencia significativa en el desempeño de los integrantes de la comunidad escolar. Este tipo de liderazgo mantiene una estrecha relación con la gestión educativa, pues incide directamente en el logro de los objetivos institucionales y cumple un rol determinante en los procesos de transformación educativa (p.414).

Según Córdova et al., (2021), un liderazgo directivo en una organización se refiere a la combinación de habilidades personales naturales, habilidades adquiridas mediante la formación y la experiencia, con la capacidad de dirigir a otros de manera colaborativa, promoviendo consensos y aceptación general, y evitando cualquier tipo de discriminación o prácticas inapropiadas. Significa que se deben seguir los valores éticos en todos los niveles, siguiendo el ejemplo y comprometiéndose, y no basándose en el egoísmo, la discriminación y los chismes que pueden perjudicar a la organización (p. 235).

Según lo señalado por Hasek y Ortíz (2021) y Mulford (2006), el rol del liderazgo ejercido por la dirección resulta fundamental en el ámbito educativo, dado que recae sobre esta instancia la responsabilidad de adoptar decisiones estratégicas que inciden directamente en la calidad del proceso formativo. La incidencia de dicho liderazgo se manifiesta en el fomento de ambientes propicios para el aprendizaje, en la consolidación del saber pedagógico y en la generación de condiciones que favorecen el desarrollo profesional del cuerpo docente.

De acuerdo con lo expuesto por Nailebeth (2019) y Weinsten et al. (2019), los líderes institucionales en el ámbito educativo tienen la responsabilidad de estructurar y coordinar las funciones pedagógicas del personal docente, así como de promover su desarrollo profesional. Esta labor tiene como propósito fundamental

asegurar la adecuada transmisión de contenidos significativos que contribuyan al aprendizaje de los estudiantes.

Barrientos y Alania (2021) sostienen que un liderazgo eficaz implica poseer la capacidad de guiar, inspirar confianza y facilitar el conocimiento entre los miembros del equipo. Esto incluye negociar diferentes situaciones mediante una comunicación eficaz, abordar inquietudes y satisfacer diversas necesidades para mantener a los miembros del equipo motivados y comprometidos. En última instancia, esto ayuda a aunar esfuerzos y promover estratégicamente el liderazgo dentro de la organización.

Los estilos de liderazgo constituyen esquemas conductuales adoptados por los líderes con el propósito de ejercer influencia sobre los grupos a su cargo y alcanzar metas organizacionales. Entre estos estilos se encuentran el autoritario, el democrático, el transformacional, el transaccional, entre otros, cada uno con efectos diferenciados en aspectos como la motivación, el desempeño laboral y el bienestar integral de los colaboradores (Hattrick y Scholz, 2020).

Los estilos de liderazgo se refieren a las diferentes maneras en que los líderes pueden influir en sus equipos y organizaciones. Cada estilo tiene características específicas y puede ser más o menos efectivo según el contexto (Djourova et al., 2020).

Los estilos de liderazgo aluden a las diversas formas mediante las cuales una figura directiva ejerce influencia y orientación sobre sus colaboradores, con el propósito de alcanzar metas institucionales. A lo largo del tiempo, se han desarrollado múltiples enfoques teóricos que describen estos estilos, entre los que destacan el liderazgo autocrático, el democrático, el transformacional, entre otros, cada uno con implicancias particulares en la dinámica organizacional (Molloy, 2022).

Las dimensiones de los estilos de liderazgo incluyen el liderazgo democrático, el liderazgo autocrático, el liderazgo de *laissez-faire* (liberal o consultivo), el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. (Abarca et al. 2020).

El liderazgo de corte democrático se caracteriza por promover la participación activa de los integrantes del grupo, a través del compromiso, el entusiasmo y el diálogo constructivo. En este enfoque, el líder asume la responsabilidad de valorar las opiniones de todos los miembros, facilitar canales efectivos de comunicación, delegar funciones de manera equitativa y confiar en las competencias del equipo. Asimismo, este estilo busca fortalecer la cooperación, orientar los esfuerzos hacia objetivos comunes y consolidar un sentido de pertenencia institucional. No obstante, si bien el liderazgo democrático aporta beneficios significativos, existen circunstancias en las que resulta pertinente adoptar otros enfoques de liderazgo que permitan una toma de decisiones más eficiente y contextualizada (Villanueva, 2019).

Este estilo de liderazgo, en determinadas circunstancias, puede ser objeto de interpretaciones erróneas por parte de algunos miembros de la organización, quienes lo perciben como una señal de debilidad en la toma de decisiones, al asumir que requiere la aprobación constante de los subordinados para ejecutar cualquier acción. Tal percepción equivocada suele manifestarse cuando los colaboradores muestran preferencia por recibir directrices claras y específicas para el cumplimiento de sus funciones, lo que los lleva a valorar enfoques alternativos de conducción institucional (Abarca et al. 2020).

El liderazgo de carácter autocrático se distingue por la escasa participación de los subordinados en los procesos decisionales. Bajo este estilo, el líder adopta una postura autoritaria, omitiendo la justificación de sus determinaciones, reasignando funciones sin consulta previa y estableciendo tareas y procedimientos de manera inflexible, sin considerar la intervención del equipo. Esta modalidad es comúnmente observada en contextos militares o policiales, donde la estructura jerárquica exige el cumplimiento estricto de órdenes. Sin embargo, también puede manifestarse en organizaciones civiles, en las que dicho enfoque puede estar vinculado a patrones culturales arraigados. Cabe señalar que este tipo de liderazgo conlleva el riesgo de ejercer la autoridad de forma inapropiada, afectando potencialmente el clima institucional (Abarca et al. 2020).

El estilo de liderazgo laissez-faire, también denominado liberal o consultivo, se distingue por la escasa intervención del líder en la orientación y supervisión directa de sus subordinados. En este enfoque, se otorga a los colaboradores un alto grado de autonomía para la toma de decisiones, sin que medien instrucciones precisas por parte de la autoridad. Esta modalidad puede resultar eficaz en contextos donde el personal posee un elevado nivel de competencia técnica y especialización, ya que favorece la innovación, la iniciativa individual y el fortalecimiento de habilidades profesionales. No obstante, en determinados entornos organizacionales, este estilo puede ser percibido como una forma de liderazgo excesivamente permisiva o carente de control.

El liderazgo transaccional se fundamenta en un esquema orientado al logro de metas de corto plazo, sustentado en una dinámica de motivación basada en el desempeño individual. Este enfoque se caracteriza por la definición precisa de expectativas, la asignación de tareas específicas, la emisión de instrucciones detalladas y la supervisión constante del cumplimiento de las funciones asignadas. Asimismo, contempla el reconocimiento de los logros mediante recompensas, así como la aplicación de medidas correctivas ante el incumplimiento de los estándares establecidos. Este enfoque fomenta el cumplimiento y la eficacia dentro de estructuras definidas. Sin embargo, puede tener limitaciones a la hora de inspirar creatividad, fomentar la iniciativa o gestionar el cambio (Manosalvas et al., 2021).

El liderazgo transaccional se fundamenta en una relación de intercambio entre la figura directiva y sus colaboradores, en la cual se otorgan incentivos o se establecen promesas de recompensa como reconocimiento al esfuerzo y al cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta dinámica, según lo señalado por Dueñas y Quillahuaman (2018), busca reforzar el rendimiento mediante mecanismos de compensación claramente definidos.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que motiva e inspira a los seguidores para provocar un cambio positivo en una organización. Implica comunicar una visión clara, capacitar a los equipos y fomentar la confianza y la colaboración. Este estilo de liderazgo orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del desarrollo integral de los colaboradores y de la organización en su conjunto. Su

alcance trasciende el mero cumplimiento de metas, al incentivar a los miembros del equipo a superar sus propias limitaciones y potenciar sus competencias. La promoción de una comunicación transparente, junto con la coherencia entre el discurso y la conducta del líder, contribuye a consolidar vínculos basados en la confianza y el respeto recíproco, generando un clima de seguridad psicológica y corresponsabilidad. La participación activa de los seguidores, en este contexto, les permite aportar de manera creativa a la construcción de una visión compartida, favoreciendo así una cultura institucional flexible, innovadora y orientada a la mejora continua (Dueñas y Quillahuaman, 2018).

El clima institucional comprende los patrones y modalidades mediante los cuales una organización se relaciona con sus integrantes, comúnmente denominados recursos humanos, constituyendo así un reflejo del estilo de gestión imperante. Para comprender y fortalecer dicho clima, resulta fundamental analizar el desempeño de los líderes —ya sean directivos o responsables jerárquicos— así como la calidad de su interacción con los miembros del equipo de trabajo (Fonseca et al. 2019).

Tolentino (2022) sostiene que el clima institucional se configura a partir de la percepción que los integrantes de una organización construyen sobre su entorno laboral. En este sentido, elementos como la comunicación eficaz, el sentido de identidad, el respeto mutuo, la cordialidad, la disposición colaborativa y la aceptación recíproca constituyen indicadores clave de un ambiente organizacional favorable, con efectos directos en el desempeño del personal. En el contexto educativo, dicha dinámica se refleja en las interacciones cotidianas entre directivos, docentes, estudiantes y demás actores de la comunidad educativa, quienes contribuyen activamente a la construcción del clima institucional.

Según Salas (2020), el clima institucional se caracteriza por una relación interpersonal positiva, donde se enfatiza la empatía, el trato amable, la tolerancia y una comunicación efectiva entre todos los miembros de la institución. Se valora la diversidad de puntos de vista, perspectivas, ideas y propuestas, lo cual contribuye a generar un entorno propicio para conseguir objetivos compartidos que serán beneficiosos para todos.

El clima institucional se configura a partir de la interacción entre componentes humanos y recursos materiales, los cuales posibilitan la participación activa de docentes, estudiantes y familias en un contexto organizacional caracterizado por la democracia y la productividad. Esta articulación favorece la gestión eficiente, la administración estratégica y el fortalecimiento de un proceso educativo orientado a la enseñanza y el aprendizaje de calidad.

El clima institucional en el ámbito educativo hace referencia al entorno global que caracteriza a una institución escolar, así como a la percepción que sus diversos actores estudiantes, docentes, personal administrativo y familias construyen respecto a dicho contexto. Este clima organizacional incide de manera significativa en el desempeño académico, en el equilibrio emocional de sus miembros y en la calidad de las interacciones interpersonales que se desarrollan dentro de la comunidad educativa (Scheerens et al., 2021).

El clima institucional educativo alude a las percepciones y vivencias compartidas que tienen los integrantes de una institución educativa, tales como alumnos, profesores y directores, sobre su entorno laboral y académico. Este clima es un factor determinante en la calidad educativa, la satisfacción laboral, y el éxito académico (Brand et al., 2023).

Los estudios han enfatizado que el clima institucional es multidimensional, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, la seguridad física y emocional, el entorno académico, y la disponibilidad de recursos.

El trabajo de Lenz et al. (2021) destaca que el clima escolar se compone de diversas escalas relacionadas con la convivencia entre los miembros de la institución, lo cual subraya el carácter social de este clima. También se ha identificado que el liderazgo de los directores es crucial en la creación de un ambiente positivo, afectando directamente la motivación y el compromiso de los docentes (Grazia y Molinari, 2020).

Otro estudio reciente indica que el apoyo a la autonomía y las relaciones interpersonales entre pares en el contexto educativo son esenciales para la motivación y el funcionamiento académico de los estudiantes (Johansen et al.,

2023). Este tipo de interacciones pueden tener un impacto positivo en el bienestar y la participación activa de los alumnos..

La dimensión identidad institucional, término esencial en el marketing y la administración organizacional, es el conjunto de cualidades, creencias, objetivos y representaciones visuales que caracterizan a una empresa. Su esencia la distingue de otras entidades, brindando a sus miembros un sentimiento de propósito y significado y transmitiendo esa dirección al mundo exterior (Ulbricht et al., 2024).

Además de ser esencial para destacarse en el mercado, la identidad institucional también es fundamental para fomentar la lealtad y la confianza de los empleados. Una identidad de marca distintiva y unificada se vuelve estratégicamente imperativa en un entorno en el que los grupos compiten por la atención y el apoyo de la comunidad. Para asegurarse de que su identidad siga vigente y tenga eco en su audiencia, las organizaciones deben implementarla y evaluarla continuamente (Barrilla, 2024).

En el campo de la educación, las relaciones entre personas son significativas. Un entorno escolar positivo, que se forma a partir de la interacción favorable entre los alumnos, los maestros y los líderes, puede influir significativamente en el desempeño académico y en la relación entre pares. Según Agurto y Arroyo (2022), tanto los líderes escolares como los maestros desempeñan un papel fundamental en la promoción de un entorno favorable para fomentar las habilidades sociales en los alumnos y en la comunidad educativa.

Las relaciones interpersonales se fundamentan en acuerdos o expectativas que cada individuo tiene consigo mismo y con los demás, de acuerdo con Chiavenato (2011, citado en Sánchez, 2024). Esto puede causar problemas cuando no existen acuerdos claros y explícitos.

La teoría de Maslow se basa en la idea de que el trabajo en equipo es más efectivo cuando se planifica, se organiza y se brinda apoyo entre los miembros del equipo. Se destaca la importancia de las relaciones interpersonales, las cuales fomentan la colaboración y hacen que el trabajo sea más eficiente para lograr los objetivos (Ştefan et al., 2020).

La cooperación en equipo, según Driskell et al. (2018), es la combinación de un grupo de personas organizadas, en el que la colaboración fomenta el logro de objetivos organizacionales. El trabajo en equipo es una estrategia que transforma las aportaciones de los miembros en logros asociados a los objetivos de la compañía, lo cual genera una mayor eficiencia y satisfacción colectiva.

Uno de los elementos esenciales para la consolidación de un entorno escolar armonioso se relaciona estrechamente con las acciones organizativas que se implementan en los distintos procesos educativos. Dichas acciones son conducidas por diversos actores de la comunidad académica, con especial énfasis en aquellos que ejercen funciones de liderazgo directivo, planificación estratégica y docencia, quienes desempeñan un rol clave en la estructuración y gestión institucional (Huaman, 2020).

El liderazgo y la gestión del director son cruciales para crear un clima institucional favorable. Son responsables de fomentar la convivencia y promover el crecimiento integral de los alumnos. El rol del director incluye guiar, adoptar, validar y transmitir los principios educativos a la comunidad académica. Los equipos de dirección tienen que coordinar sesiones de análisis acerca de cómo generar un ambiente de convivencia y elaborar programas que estén en consonancia con las metas estratégicas de la institución. Estos programas deben ser objeto de seguimiento continuo y ajustarse según sea necesario. (Hernández y Jara, 2023).

Para fortalecer las variables en estudio se revisaron antecedentes en el contexto internacional, nacional, local y/o regional:

Este trabajo examinará investigaciones relacionadas con estilos de liderazgo y el entorno organizacional, incluyendo las realizadas por Rodríguez (2023), cuyo propósito principal fue analizar cómo el liderazgo transformacional afecta al ambiente organizativo de los Guaguas Centro en la parte norte de Quito. Este estudio de investigación utilizó un enfoque mixto con metodología *ex post facto*, centrándose en un nivel descriptivo y correlacional. La investigación determina que hay una conexión directa entre la conducta del líder transformacional y el ambiente en la institución. Además, crea una herramienta novedosa para promover o fortalecer este estilo de liderazgo en la etapa inicial.

En el contexto ecuatoriano, Pujols (2023) planteó como objetivo central de su investigación examinar la incidencia del estilo de liderazgo ejercido por los directores en la configuración de la cultura organizacional y en el rendimiento académico de los estudiantes del Primer Ciclo de Educación Secundaria en el Distrito 0301, situado en la zona central de Azua, República Dominicana. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, debido a la ausencia de datos cuantitativos que permitieran un análisis estadístico. El estudio se sustentó en la revisión de literatura especializada, recurriendo a bases de datos académicas como Redalyc, Dialnet, Google Académico y SciELO. Entre los hallazgos más destacados, se identificó que el liderazgo constituye un componente esencial de la cultura organizacional en la mayoría de las instituciones educativas. Los datos analizados evidencian una correlación significativa entre el desempeño de los líderes institucionales y los logros académicos de los estudiantes del primer año de secundaria en el contexto dominicano. Asimismo, las teorías revisadas indican una evolución del liderazgo hacia modelos centrados en la comunicación efectiva y el compromiso con la mejora continua de la calidad educativa. En este proceso, las funciones desempeñadas por los coordinadores y docentes adquieren un rol protagónico, al contribuir activamente en la resignificación de las prácticas escolares.

En una investigación desarrollada en México por Rojas et al. (2022), se examinó la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima laboral percibido por el personal de enfermería en un hospital público. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y analítico. La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres, de las cuales el 72% contaba con formación universitaria y más de un año de experiencia profesional. En cuanto a la distribución de funciones, el 89% ocupaba cargos operativos y el 11% desempeñaba funciones de supervisión. El estilo de liderazgo predominante fue el participativo, con una representación del 46%, mientras que la adaptabilidad del liderazgo mostró un nivel bajo, alcanzando solo un 61% de efectividad. El clima organizacional fue valorado como adecuado en todas sus dimensiones; sin embargo, no se evidenció una correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y su capacidad de adaptación con respecto al clima institucional. Se concluyó que la

limitada habilidad para ajustar el estilo de liderazgo a las exigencias del entorno puede repercutir negativamente en la ejecución de las tareas, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la percepción del ambiente laboral, afectando la dinámica de los equipos de trabajo y comprometiendo la calidad de los servicios ofrecidos.

La investigación desarrollada por Urbina (2024) tuvo como propósito analizar la relación existente entre el liderazgo ejercido por los directores y el clima organizacional en instituciones educativas ubicadas en zonas rurales del distrito de Chaca - Huanta, durante el año 2019. Se trató de un estudio de tipo básico, con un diseño metodológico no experimental, de corte transversal y enfoque correlacional. La muestra estuvo conformada por 24 docentes pertenecientes a las escuelas de dicha jurisdicción, quienes participaron mediante la aplicación de dos instrumentos de encuesta que permitieron recolectar la información pertinente. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando el coeficiente de correlación Tau b de Kendall. Los resultados evidenciaron una asociación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima institucional, con un valor de p igual a 0,000 y un nivel de confianza del 93,4%, lo que confirma la relevancia del liderazgo en la configuración del ambiente escolar en contextos rurales.

Benancio (2023) se planteó el objetivo de investigar cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en el rendimiento de los docentes en las instituciones educativas. "2023 en la ciudad de Huánuco será la graduación de estudiantes de secundaria." Se empleó la metodología cuantitativa, la investigación tiene un enfoque descriptivo-explicativo, el diseño fue no experimental y transversal. Se utilizó un cuestionario como herramienta de recolección de datos. El coeficiente $Rho=0,433$ confirma que los diversos estilos de liderazgo influyen considerablemente en el desempeño de los profesores, como se observa en los resultados. El liderazgo democrático tiene un coeficiente de 0,354 en Rho, a diferencia del autoritario que posee un efecto negativo con Rho igual a -0,487. Por otra parte, el liderazgo liberal no tiene efecto alguno, ya que su valor p es 0,151, mayor que 0,5.

Rojas (2021) desarrolló una investigación orientada a analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en la Institución Educativa N.º 10063 Cruz de Yanahuanca, ubicada en Penachí-Salas. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño metodológico no experimental, de tipo básico y alcance descriptivo-correlacional. Los hallazgos evidenciaron que las dimensiones correspondientes al liderazgo transaccional y al estilo laissez-faire presentan una correlación moderadamente negativa con el clima institucional. En contraste, el liderazgo transformacional mostró una relación moderadamente positiva, lo que sugiere que dicho estilo contribuye de manera más favorable al fortalecimiento del ambiente organizacional. Es decir, solo si el clima es transformacional, será favorable. La mayoría de los encuestados mencionaron que el clima en la institución en estudio es regular. Por último, se pudo determinar que los diversos estilos de liderazgo están asociados con el ambiente organizacional, ya que al ser menor de 0.05 el valor de p , se desestima la hipótesis nula.

Sánchez (2021) desarrolló una investigación orientada a analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional ejercida por el director de la Institución Educativa “Raúl Porras Barrenechea”, ubicada en el distrito de Carabayllo, durante el periodo escolar 2020. La recolección de datos se efectuó mediante encuestas aplicadas a docentes y estudiantes, complementadas con el uso de tablas de frecuencia y la prueba estadística de chi cuadrado. Los resultados evidenciaron una asociación significativa entre los estilos de liderazgo implementados por la dirección y la administración institucional, específicamente en lo referido a la percepción de los estudiantes ($\chi^2 = 511,095$; $p = 0,000 < \alpha = 0,005$), mientras que no se observó dicha relación en el caso del cuerpo docente.

Zuñiga (2021) desarrolló una investigación orientada a determinar la relación entre el estilo de liderazgo predominante y el clima laboral en las instituciones públicas de educación primaria del distrito de Concepción. La hipótesis planteada sostiene que el clima organizacional en dichas escuelas está vinculado al tipo de liderazgo ejercido por los directivos. El estudio se enmarcó dentro de una metodología de tipo básico y descriptivo, con un diseño correlacional no experimental.

Se empleó el método científico como enfoque general y el método descriptivo como procedimiento específico, utilizando encuestas estructuradas como instrumento de recolección de datos. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo más frecuente fue el democrático (78%), seguido por el autoritario (17%) y el liberal (5%). En cuanto a la percepción del clima laboral, el 53.5% de los docentes lo calificó como de nivel medio, el 44.7% como alto y solo el 1.8% como bajo. El análisis estadístico mediante la prueba de chi cuadrado evidenció una relación significativa entre el clima organizacional y los estilos autoritario y democrático, mientras que no se identificó asociación estadística con el estilo liberal, lo que indica independencia entre ambas variables según la percepción docente. En conclusión, el liderazgo democrático se posiciona como el estilo más representativo, asociado a un clima institucional favorable. Por tanto, la ausencia de un enfoque democrático en la gestión directiva podría repercutir negativamente en el bienestar laboral dentro de las escuelas primarias del distrito de Concepción.

En el plano local y regional, se consideran los aportes de Alemán (2020), quien desarrolló una investigación aplicada de diseño no experimental, transversal y correlacional, con el objetivo de examinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, durante el año 2018. Los resultados evidenciaron una correlación directa y favorable entre ambas variables, con un 49,2% de respuestas en nivel elevado y un coeficiente Rho de Spearman de 0,681, lo que indica una asociación positiva y consistente. En cuanto a las dimensiones evaluadas, el área de Manejo de Significado —que abarca habilidades comunicativas, claridad en el mensaje e innovación— alcanzó un nivel avanzado en el 60,7% de los casos. La dimensión de confianza, referida a la percepción, fiabilidad y cumplimiento, presentó un nivel ordenado en el 46,4% de las respuestas. Asimismo, el 53,6% de los colaboradores reportaron un nivel elevado en la dimensión de Manejo de Sentimientos, que comprende aspectos como responsabilidad, competencias y participación activa.

No encontrándose más estudios sobre mis variables estilos de aprendizaje y clima institucional en el repositorio de la Universidad nacional de Tumbes, Renati, y buscadores académicos.

III. MÉTODOS Y MATERIALES.

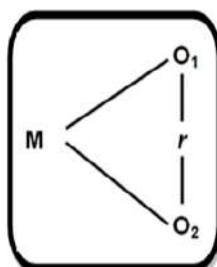
3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación se enmarca dentro del tipo básico —también denominada investigación fundamental o pura—, cuyo propósito principal radica en la generación de conocimiento novedoso sin una finalidad inmediata de aplicación práctica. Su orientación se centra en profundizar la comprensión de fenómenos fundamentales mediante el desarrollo, análisis y validación de teorías y principios que los sustentan (Gómez, 2021). Dado que el estudio tiene privilegios de medición e interpretación de datos numéricos, se adopta un enfoque cuantitativo. Este enfoque se caracteriza por la recolección sistemática de información cuantificable, la cual es posteriormente sometida a un análisis estadístico riguroso (Zuñiga et al., 2023).

3.2. Diseño de investigación.

Se empleará un método correlacional en este estudio, además de una estrategia no experimental. El propósito de este tipo de investigaciones es determinar la relación o el grado de correlación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto determinado (Arias y Covinos, 2021).

Esquema:



Donde:

M= Muestra constituida por los docentes de la institución educativa 006 Mercedes Matilde avalos de Herrera.

O₁= Primera variable Estilos de liderazgo.

O₂= Segunda variable Clima institucional

r= Correlación entre las variables

3.3. Operacionalización de las variables.

Definición conceptual.

Variable 1: Estilos de Liderazgo. Urbina (2024) postula que los estilos de liderazgo son contingentes al contexto y al objetivo del líder, ya que están vinculados al modelo y normas de comportamiento o conducta que practican los líderes (p. 23).

Variable 2: Clima Institucional. Se trata del entorno en el que una entidad lleva a cabo sus actividades e interacciones productivas entre todos sus miembros; tiene un impacto directo en la conducta de los participantes, reflejando la cultura única de la organización (More y Morey, 2021, p.3).

Definición operacional.

Variable 1: Estilos de liderazgo. Esta variable se medirá a través de sus cinco dimensiones: democrático, autocrático, transaccional, transformacional y estilo laissez-Faire. Se emplearán los indicadores correspondientes. Además, se usará una encuesta compuesta por 33 ítems para docentes y administrativos (25 para cada uno) y 25 ítems para estudiantes y padres de familia.

Variable 2: Clima institucional. Se abordará esta variable a través de la medición de sus cuatro dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y normas de convivencia; para cada una se emplearán los correspondientes indicadores. Además, se usará un cuestionario con 20 ítems dirigido a profesores y empleados administrativos, 20 ítems para alumnos y otros 20 ítems para padres.

3.4. Población, Muestra Y Muestreo

Población

De acuerdo con Arias y Covinos (2021), la población se define como el conjunto de individuos, elementos o fenómenos que comparten características comunes y constituyen el objeto de estudio de una investigación. En el presente estudio, la población está conformada por los miembros de la Institución Educativa N.º 006 “Mercedes Matilde Ávalos de Herrera” de Tumbes, específicamente por 27 docentes de educación secundaria, 11 personal administrativo, 77 estudiantes y 77 padres de

familia, quienes, por su vinculación directa con el entorno institucional, representan los sujetos pertinentes para el análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional.

Tabla 1:

Población de estudio de la institución educativa 006 MMAH.

| | Hombres | Mujeres | Total |
|---------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Docentes | 6 | 21 | 27 |
| Administrativos | 6 | 5 | 11 |
| Estudiantes de 5to | 37 | 40 | 77 |
| Padres de familia | 20 | 55 | 77 |
| Total | 192 | | |

Nota: Nexus y nóminas de matrículas de la institución educativa 006

MUESTRA

La muestra se define como un subconjunto representativo de individuos, elementos o eventos extraídos de la población total o universo de estudio, con el propósito de facilitar el análisis empírico y permitir la inferencia de conclusiones aplicables a dicha población (Arias y Covinos, 2021). En el presente estudio, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, integrado por 27 docentes, 6 personal administrativo, 26 estudiantes y 26 padres de familia pertenecientes a la Institución Educativa N.º 006 “Mercedes Matilde de Herrera Ávalos” de Tumbes.

Tabla 2:

Muestra de docentes de la institución educativa 006 MMAH.

| | Hombres | Mujeres |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Docentes | 6 | 21 |
| Administrativos | 2 | 4 |
| Estudiantes 5to | 13 | 13 |
| Padres de familia | 6 | 20 |
| Total | 86 | |

Nota: Tabla 1

Muestreo

El autor construyó la muestra a través del muestreo no probabilístico, eligiendo a su conveniencia (Arias y Covino, 2021).

Criterios de selección

Los criterios de exclusión no se han considerado porque los participantes de este estudio serán los maestros y el personal administrativo nombrados y contratados, así como los padres de los alumnos que cursan el quinto año en 2024 y los estudiantes del quinto año.

Criterios de inclusión

Los maestros y personal administrativo que han sido nombrados y contratados, los alumnos que están en quinto grado y los padres de los estudiantes de quinto grado durante este año escolar, 2024.

Criterios de exclusión

Alumnos de primer año. a 4to año de secundaria, además de los padres de los alumnos inscritos en primer año. a quinto año del año escolar en curso

3.5. Técnica e Instrumento de recolección de datos.

Técnica.

Arias (2020) sostiene que los procesos de investigación son etapas que se emplean para examinar, recopilar o comprender datos de una manera más detallada.

Ya que el propósito fundamental de nuestra investigación es entender la relación entre los estilos de liderazgo y el contexto institucional, hemos decidido recolectar información mediante cuestionarios y observaciones, lo cual es crucial para nuestro estudio.

Instrumento

Esta investigación empleará dos instrumentos. Uno de estos consistirá en repartir a los maestros y al personal administrativo de educación secundaria las preguntas sobre el clima institucional y los estilos de liderazgo,

empleando una escala Likert. También a los alumnos y padres de familia. Según lo que se describe como el problema y los objetivos del estudio, un comité de expertos validará estos instrumentos con anterioridad. Cada uno constará de 33 elementos y el otro de 20.

Procedimiento de recolección de datos.

Se examinará un tema a nivel internacional, nacional y local, junto con sus objetivos e ideas subyacentes. Para reforzar los criterios, se realizará un examen conceptual y de material de referencia. Después de decidir un plan de acción y recopilar datos de las encuestas a docentes, se revisarán los hallazgos estadísticos. La hipótesis se concluirá después de una discusión de los resultados. Por ende, los profesores de la institución educativa 006 Mercedes Matilde Avalos de Herrera serán el objeto de estudio. Se necesitará autorización informada para valorar los indicadores de las variables de investigación.

Validez y confiabilidad del instrumento

Mediante una estructura analítica, tres expertos evaluarán la validez y brindarán recomendaciones para mejorar ciertas áreas. Luego de la evaluación, se verificará si es aprobado para la prueba elegida. “La validez de un instrumento de medición se evalúa con base en todo tipo de evidencia” (Hernández et al. 2018, p. 204).

Un estudio piloto que se llevará a cabo en una institución educativa de Tumbes en el año 2024, utilizando la prueba Alpha de Cronbach y SPSS V25, evaluará la confiabilidad con 12 maestros, 4 administrativos, 12 alumnos y 12 padres de familia.

Las encuestas de Estilos de Liderazgo y Clima Institucional deben tener valores de confiabilidad buenos (0.826) y satisfactorios (0.788), respectivamente.

3.6. Métodos de análisis de los datos

Se llevará a cabo la recolección de datos utilizando una encuesta y un formulario de observación con treinta ítems. El propósito de la hoja de observación es recopilar datos que se categorizarán en una base de datos

conforme a los indicadores de cada variable. Mediante un ordenador personal, el estudio, el tratamiento y el análisis de los datos se realizarán de forma electrónica. Esto permitirá utilizar para ello el programa estadístico SPSS, así como la ordenación y el procesamiento de paquetes estadísticos mediante tablas y gráficos estadísticos. El coeficiente de correlación de Pearson, la Rho de Spearman y el test de Shapiro-Wilk son ejemplos de pruebas que pueden utilizarse para comprobar la normalidad, según las hipótesis del estudio y si las variables investigadas son paramétricas o no. Los porcentajes y las frecuencias están incluidos en las tablas que contienen los datos.

3.7. Consideraciones éticas

Se cumplirán numerosos estándares éticos, incluyendo la imparcialidad, la equidad, el consentimiento informado, la honestidad, el rigor científico y la comprensión profesional y científica, en la investigación. Proteger a los participantes, elegir a todos los maestros, padres y alumnos del tercer año de secundaria de una institución educativa, contar con el consentimiento de los padres, respetar la investigación del autor, evitar el plagio, establecer un sistema para analizar los datos de manera imparcial y seguir las investigaciones científicas y especialistas desde el principio hasta que se publiquen los objetivos. El estudio también mostrará cuán importante es llevar a cabo investigaciones y garantizar un proceso de investigación exhaustivo mediante la aplicación de habilidades profesionales y científicas

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados.

Prueba de Normalidad

Ho: Los datos tienen una distribución normal.

H1: Los datos no tienen una distribución normal

Nivel de confianza.

Confianza = 95%

Significancia = 5%

Decisión:

1. Si P-valor es menor e igual a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir los datos no tienen una distribución normal, entonces emplearemos pruebas no paramétricas.
2. Si P-valor es mayor que 0.05 se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir los datos tienen una distribución normal, entonces emplearemos pruebas paramétricas.

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Estilos de liderazgo | ,133 | 37 | ,099 | ,925 | 37 | ,016 |
| Clima Institucional | ,156 | 37 | ,024 | ,903 | 37 | ,004 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

Al observar el cuadro vemos que los datos ($n = 37$) siendo menor que 50, por lo tanto, tomaremos Shapiro-Wilk. Asimismo, el p-valor es igual a 0.16 siendo menor que 0.05, en la variable estilos de liderazgo, por otro lado, la variable Clima institucional tiene un p-valor = a 0.004, siendo también menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir los datos no tienen una distribución normal, entonces emplearemos pruebas no paramétricas.

Tabla 3:

Relación entre la variable Estilos de liderazgo y Clima institucional.

| | | Estilos de liderazgo | Clima institucional | Estilos de liderazgo(E) | Clima Institucional (E) | Estilos de liderazgo (PF) | Clima Institucional (PF) | |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-------|
| Rho de Spearman | Estilos de liderazgo | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,065 | -,267 | -,195 | ,224 | ,189 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,719 | ,188 | ,339 | ,271 | ,355 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima institucional | Clima institucional | Coefficiente de correlación | ,065 | 1,000 | -,200 | -,350 | -,308 | ,409* |
| | | Sig. (bilateral) | ,719 | . | ,327 | ,080 | ,126 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Estilos de liderazgo(E) | Estilos de liderazgo(E) | Coefficiente de correlación | -,267 | -,200 | 1,000 | -,042 | ,495* | -,339 |
| | | Sig. (bilateral) | ,188 | ,327 | . | ,840 | ,010 | ,091 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (E) | Clima Institucional (E) | Coefficiente de correlación | -,195 | -,350 | -,042 | 1,000 | ,167 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,339 | ,080 | ,840 | . | ,416 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Estilos de liderazgo (PF) | Estilos de liderazgo (PF) | Coefficiente de correlación | ,224 | -,308 | ,495* | ,167 | 1,000 | -,341 |
| | | Sig. (bilateral) | ,271 | ,126 | ,010 | ,416 | . | ,089 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (PF) | Clima Institucional (PF) | Coefficiente de correlación | ,189 | ,409* | -,339 | ,041 | -,341 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,355 | ,038 | ,091 | ,843 | ,089 | . |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

Según los profesores, estilos de liderazgo y ambiente institucional

El coeficiente de correlación de Spearman fue $r = 0.065$, mientras que el nivel de significancia fue $p = 0.719$. Este valor señala una correlación positiva muy leve entre las variables evaluadas, lo que implica que los estilos de liderazgo que los profesores perciben tienen una relación mínima con el clima institucional que viven. Asimismo, ya que el valor de significancia es mayor al límite estándar de 0.05, la correlación no tiene significancia estadística, lo cual significa que no se puede asegurar con pruebas suficientes que haya una conexión entre las dos variables en esta muestra.

Estilos de liderazgo y clima institucional según estudiantes

Para los alumnos, la correlación fue de $r = -0.042$ con un nivel de significancia $p = 0.840$. Este hallazgo muestra una correlación negativa muy débil, casi nula, entre el clima institucional y los estilos de liderazgo percibidos. Como en el grupo anterior, el valor de significancia señala que la relación no es

estadísticamente significativa. Por lo tanto, no se puede determinar una correlación entre las variables analizadas desde la percepción del alumnado.

Clima institucional y estilos de liderazgo según los padres

Con un nivel de significancia de $p = 0.089$, se logró una correlación para los progenitores de $r = -0.341$. Este coeficiente refleja una correlación negativa de magnitud baja a moderada, lo cual podría sugerir que cuando la percepción de determinados estilos de liderazgo aumenta, la percepción del clima institucional disminuye, o al contrario. Sin embargo, aunque esta correlación es más notable en comparación con los otros grupos, no alcanza significación estadística al nivel convencional de 0.05, aunque se acerca a un nivel de significancia marginal. Esto sugiere que podría haber una relación potencialmente relevante, pero se requiere un mayor tamaño de muestra o estudios adicionales para confirmar dicha asociación.

Tabla 4:

Relación entre liderazgo democrático y clima institucional

| | | Liderazgo Democrático | Clima institucional | Liderazgo Democrático (E) | Clima Institucional (E) | Liderazgo Democrático (PF) | Clima Institucional (PF) |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Democrático | 1,000 | -,056 | ,022 | -,075 | ,414 [*] | ,362 |
| | | Sig. (bilateral) | ,759 | ,916 | ,715 | ,036 | ,069 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 |
| Clima institucional | Clima institucional | -,056 | 1,000 | -,131 | -,350 | -,259 | ,409 [*] |
| | | Sig. (bilateral) | ,759 | ,524 | ,080 | ,202 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Democrático (E) | Liderazgo Democrático (E) | ,022 | -,131 | 1,000 | ,080 | ,421 [*] | -,117 |
| | | Sig. (bilateral) | ,916 | ,524 | ,698 | ,032 | ,570 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (E) | Clima Institucional (E) | -,075 | -,350 | ,080 | 1,000 | -,172 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,715 | ,080 | ,698 | ,400 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Democrático (PF) | Liderazgo Democrático (PF) | ,414 [*] | -,259 | ,421 [*] | -,172 | 1,000 | -,232 |
| | | Sig. (bilateral) | ,036 | ,202 | ,032 | ,400 | ,254 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (PF) | Clima Institucional (PF) | ,362 | ,409 [*] | -,117 | ,041 | -,232 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,069 | ,038 | ,570 | ,843 | ,254 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

Según los profesores, el clima institucional y el liderazgo democrático

El coeficiente de correlación rho de Spearman fue $r = -0.056$, con un nivel $p = 0.759$. Esta correlación es débil y negativa, lo que señala que no hay una relación significativa entre el ambiente institucional en el ámbito docente y la percepción del liderazgo democrático ejercido. Además, el valor de significancia es considerablemente superior al umbral tradicional de 0.05, por lo que se concluye que la relación no es estadísticamente significativa, y cualquier asociación observada puede atribuirse al azar.

Liderazgo democrático y clima institucional según estudiantes

En este caso, se logró un coeficiente de $r = 0.080$ y un nivel de significación de $p = 0.698$. Desde el punto de vista de los alumnos, la correlación es positiva pero muy baja, lo cual demuestra que hay una asociación casi inexistente entre las variables examinadas. El valor de significancia supera una vez más el criterio de corte, lo que señala que no hay evidencia

estadísticamente significativa que respalde un vínculo entre el liderazgo democrático percibido y el clima institucional en esta muestra.

Según los padres de familia, el clima institucional y el liderazgo democrático El estudio mostró una correlación de $r = -0.232$, con un nivel de significancia de $p = 0.254$. Esta correlación es negativa y de baja magnitud, lo que indica que, en general, cuando se percibe más el liderazgo democrático, la percepción positiva del clima institucional tiende a disminuir un poco o viceversa. No obstante, esta conexión no tiene significancia estadística porque el nivel de significancia sobrepasa el límite convencional de 0.05. Sin embargo, dado que es el valor más alto entre los tres grupos, podría verse como una señal inicial de una tendencia que merece ser examinada más a fondo en investigaciones futuras.

Tabla 5:

Liderazgo Autocrático y Clima institucional

| | | | Liderazgo Autocrático | Clima institucional | Liderazgo Autocrático (E) | Clima Institucional (E) | Liderazgo Autocrático (PF) | Clima Institucional (PF) |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Autocrático | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,127 | ,247 | -,078 | ,219 | -,228 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,483 | ,225 | ,705 | ,283 | ,263 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima institucional | Clima institucional | Coefficiente de correlación | ,127 | 1,000 | -,160 | -,350 | -,180 | ,409 |
| | | Sig. (bilateral) | ,483 | . | ,435 | ,080 | ,379 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Autocrático (E) | Liderazgo Autocrático (E) | Coefficiente de correlación | ,247 | -,160 | 1,000 | ,053 | ,229 | -,260 |
| | | Sig. (bilateral) | ,225 | ,435 | . | ,796 | ,260 | ,200 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (E) | Clima Institucional (E) | Coefficiente de correlación | -,078 | -,350 | ,053 | 1,000 | ,103 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,705 | ,080 | ,796 | . | ,615 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Autocrático (PF) | Liderazgo Autocrático (PF) | Coefficiente de correlación | ,219 | -,180 | ,229 | ,103 | 1,000 | -,134 |
| | | Sig. (bilateral) | ,283 | ,379 | ,260 | ,615 | . | ,515 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (PF) | Clima Institucional (PF) | Coefficiente de correlación | -,228 | ,409 | -,260 | ,041 | -,134 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,263 | ,038 | ,200 | ,843 | ,515 | . |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

Según los profesores, el liderazgo autocrático y el ambiente institucional.

El coeficiente de correlación fue $r = 0.127$, y el nivel de significancia, $p = 0.483$. Este valor indica una correlación positiva débil, lo que implica que, a medida que se percibe más el liderazgo autocrático, podría existir una ligera tendencia hacia una percepción más favorable del clima institucional; sin embargo, esta correlación es muy tenue. No obstante, como el nivel de significancia supera el umbral convencional de 0.05, se concluye que la relación no es estadísticamente significativa y, por ende, no se puede sostener con pruebas suficientes que haya una conexión real entre estas variables en el grupo docente.

Condiciones institucionales y liderazgo autocrático según los alumnos

Se observó una correlación de $r = 0.053$ en esta situación, con un nivel de significancia de $p = 0.796$. La correlación es positiva, pero muy débil, lo que sugiere una vinculación casi inexistente entre el clima institucional desde el

punto de vista estudiantil y el liderazgo autocrático percibido. Esta conclusión se ve reforzada por el elevado valor de significancia, que muestra que entre ambas variables no hay una relación estadísticamente significativa en esta muestra.

El ambiente institucional y el liderazgo autocrático según los padres de familia

El coeficiente de correlación fue de $r = -0.134$, y el nivel de significancia, $p = 0.515$. Esta correlación es de tipo negativo y de magnitud baja, lo cual sugiere que, en líneas generales, una percepción más elevada del liderazgo autocrático podría estar vinculada con una visión menos positiva del clima institucional. No obstante, como en los casos previos, el valor de significancia es mucho más alto que 0.05, lo que lleva a la conclusión de que la relación no tiene significación estadística en este conjunto de informantes.

Tabla 6:

Estilo Laissez-Faire y Clima institucional

| | | | Estilo Laissez-Faire | Clima institucional | Estilo Laissez-Faire (E) | Clima Institucional (E) | Estilo Laissez-Faire (PF) | Clima Institucional (PF) |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Estilo Laissez-Faire | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,227 | -,213 | -,360 | ,438* | ,315 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,204 | ,296 | ,071 | ,025 | ,117 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima institucional | Clima institucional | Coefficiente de correlación | ,227 | 1,000 | ,178 | -,350 | -,241 | ,409* |
| | | Sig. (bilateral) | ,204 | . | ,384 | ,080 | ,236 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Estilo Laissez-Faire (E) | Estilo Laissez-Faire (E) | Coefficiente de correlación | -,213 | ,178 | 1,000 | ,084 | -,118 | ,136 |
| | | Sig. (bilateral) | ,296 | ,384 | . | ,682 | ,567 | ,509 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (E) | Clima Institucional (E) | Coefficiente de correlación | -,360 | -,350 | ,084 | 1,000 | ,010 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,071 | ,080 | ,682 | . | ,962 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Estilo Laissez-Faire (PF) | Estilo Laissez-Faire (PF) | Coefficiente de correlación | ,438* | -,241 | -,118 | ,010 | 1,000 | ,002 |
| | | Sig. (bilateral) | ,025 | ,236 | ,567 | ,962 | . | ,991 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (PF) | Clima Institucional (PF) | Coefficiente de correlación | ,315 | ,409* | ,136 | ,041 | ,002 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,117 | ,038 | ,509 | ,843 | ,991 | . |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

El análisis estadístico reveló un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.227$, con un nivel de significancia de $p = 0.204$. Este resultado refleja una asociación positiva de magnitud baja entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la percepción del clima institucional por parte de los docentes, lo que sugiere que, en la medida en que dicho estilo se manifiesta con mayor intensidad en la gestión directiva, los docentes tienden a percibir un entorno institucional levemente más favorable. Sin embargo, al ser el valor de significancia superior al umbral convencional de 0.05, dicha clasificación no alcanza significación estadística, por lo que no se dispone de evidencia suficiente para sostener la existencia de una relación real entre ambas variables en esta muestra. Aun así, dada la dirección positiva observada — aunque débil—, se recomienda explorar esta posible asociación en investigaciones futuras que contemplen un tamaño muestral más amplio y

condiciones metodológicas que permitan aumentar el poder estadístico del análisis.

En el análisis realizado desde la perspectiva de los estudiantes, se obtuvo un coeficiente de compensación de Pearson de $r = 0.084$, con un nivel de significancia de $p = 0.682$. Este valor evidencia una asociación positiva de magnitud mínima —prácticamente nula— entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la percepción del clima institucional. El elevado valor de significancia, considerablemente superior al umbral de 0.05, indica la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. En consecuencia, desde la óptica estudiantil, no se observa evidencia empírica que respalde un impacto discernible del estilo Laissez-Faire sobre la percepción del clima institucional en la institución educativa estudiada.

Un coeficiente de $r = 0.002$ fue reportado en este grupo, con un nivel de significancia de $p = 0.991$. Este resultado muestra que no hay correlación alguna entre las variables analizadas. Asimismo, el hecho de que el nivel de significación esté cerca de 1 confirma que no hay una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo Laissez-Faire y la atmósfera institucional que los padres perciben. En esta situación, el estilo de liderazgo no constituye un elemento explicativo para las percepciones acerca del clima institucional.

Tabla 7:

Liderazgo transaccional y Clima Institucional

| Rho de Spearman | | | Liderazgo transaccional | Clima institucional | Liderazgo transaccional (E) | Clima Institucional (E) | Liderazgo transaccional (PF) | Clima Institucional (PF) |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------|
| | Liderazgo transaccional | Coefficiente de correlación | 1,000 | -,183 | ,006 | ,079 | ,238 | ,300 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,308 | ,975 | ,702 | ,241 | ,137 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| | Clima institucional | Coefficiente de correlación | -,183 | 1,000 | -,214 | -,350 | -,293 | ,409* |
| | | Sig. (bilateral) | ,308 | . | ,293 | ,080 | ,147 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| | Liderazgo transaccional (E) | Coefficiente de correlación | ,006 | -,214 | 1,000 | -,086 | ,281 | -,150 |
| | | Sig. (bilateral) | ,975 | ,293 | . | ,677 | ,164 | ,463 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| | Clima Institucional (E) | Coefficiente de correlación | ,079 | -,350 | -,086 | 1,000 | ,285 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,702 | ,080 | ,677 | . | ,159 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| | Liderazgo transaccional (PF) | Coefficiente de correlación | ,238 | -,293 | ,281 | ,285 | 1,000 | -,335 |
| | | Sig. (bilateral) | ,241 | ,147 | ,164 | ,159 | . | ,095 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| | Clima Institucional (PF) | Coefficiente de correlación | ,300 | ,409* | -,150 | ,041 | -,335 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,137 | ,038 | ,463 | ,843 | ,095 | . |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

Clima institucional y liderazgo transaccional según los maestros

Con un nivel de significancia de $p = 0.308$, el coeficiente de correlación fue $r = -0.183$. Este valor señala una correlación negativa débil, lo que implica que es posible que la percepción positiva del clima institucional entre los docentes se reduzca un poco a medida que aumenta la percepción de un liderazgo transaccional.

El coeficiente de correlación fue de $r = -0.183$, con un nivel de significancia de $p = 0.308$. Este valor indica una correlación negativa débil, lo cual sugiere que, en la medida en que aumenta la percepción de un liderazgo transaccional, podría disminuir levemente la percepción positiva del clima institucional entre los docentes. Sin embargo, dado que el valor de significancia supera al nivel crítico de 0.05, esta correlación no es significativa desde un punto de vista estadístico. Por lo tanto, no es posible determinar una relación de confianza entre las dos variables en este grupo.

Liderazgo transaccional y clima institucional según estudiantes

En esta instancia, se logró una correlación de $r = -0.086$ con un nivel de significancia de $p = 0.677$. Desde la perspectiva estudiantil, el coeficiente muestra una relación negativa muy débil entre el clima institucional y el liderazgo transaccional, que es casi inexistente. Un nivel de significancia alto sugiere que la relación no tiene significancia estadística, por lo tanto, no es posible determinar una correlación entre las variables en este conjunto.

Liderazgo transaccional y clima institucional según padres de familia

Dentro del conjunto de padres, se observó una correlación de $r = -0.335$, con un nivel de significancia de $p = 0.095$. Este hallazgo muestra una correlación negativa de baja a moderada magnitud, lo que sugiere que un aumento en la percepción del liderazgo transaccional podría relacionarse con una evaluación menos positiva del ambiente institucional. Aunque esta relación es más fuerte en comparación con los otros grupos, no alcanza significación estadística al nivel convencional ($p < 0.05$). Sin embargo, el valor de p cercano a 0.05 podría considerarse como una tendencia que merece atención en futuras investigaciones, particularmente si se incrementa el tamaño muestral o se utilizan métodos complementarios.

Tabla 8:

Liderazgo Transformacional y Clima Institucional

| | | Liderazgo Transformacional | Clima institucional | Liderazgo Transformacional (E) | Clima Institucional (E) | Liderazgo Transformacional (PF) | Clima Institucional (PF) | |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Transformacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,064 | ,151 | -,088 | ,280 | ,202 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,725 | ,462 | ,668 | ,166 | ,323 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima institucional | Clima institucional | Coefficiente de correlación | ,064 | 1,000 | -,215 | -,350 | ,088 | ,409* |
| | | Sig. (bilateral) | ,725 | . | ,292 | ,080 | ,669 | ,038 |
| | | N | 33 | 33 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Transformacional (E) | Liderazgo Transformacional (E) | Coefficiente de correlación | ,151 | -,215 | 1,000 | ,008 | ,473* | -,256 |
| | | Sig. (bilateral) | ,462 | ,292 | . | ,967 | ,015 | ,208 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (E) | Clima Institucional (E) | Coefficiente de correlación | -,088 | -,350 | ,008 | 1,000 | ,101 | ,041 |
| | | Sig. (bilateral) | ,668 | ,080 | ,967 | . | ,624 | ,843 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Liderazgo Transformacional (PF) | Liderazgo Transformacional (PF) | Coefficiente de correlación | ,280 | ,088 | ,473* | ,101 | 1,000 | -,224 |
| | | Sig. (bilateral) | ,166 | ,669 | ,015 | ,624 | . | ,272 |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Clima Institucional (PF) | Clima Institucional (PF) | Coefficiente de correlación | ,202 | ,409* | -,256 | ,041 | -,224 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,323 | ,038 | ,208 | ,843 | ,272 | . |
| | | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

Interpretación:

Clima institucional y liderazgo transformacional desde la perspectiva de los docentes

Un coeficiente de correlación de $r = 0.064$ se obtuvo, con un nivel de significancia de $p = 0.725$. Este hallazgo señala una correlación positiva de escasa magnitud, lo que significa que el liderazgo transformacional, según la percepción de los profesores, no se vincula significativamente con la

percepción del ambiente institucional. Dado que el valor de significancia es mucho más alto que el nivel estándar de 0.05, no hay evidencia estadísticamente significativa que haga posible sostener una conexión entre estas variables en el grupo de docentes.

Perspectiva de los alumnos sobre el clima institucional y el liderazgo transformacional

El coeficiente de correlación en el grupo estudiantil fue $r = 0.008$, con un nivel de significación $p = 0.967$. Este hallazgo muestra una correlación casi inexistente, lo cual señala que, desde el punto de vista estudiantil, no hay una relación evidente entre el liderazgo transformacional y el clima institucional. Además, el nivel de significancia cercano a 1 confirma que la relación no es significativa, por lo que se descarta cualquier vínculo entre ambas variables en este grupo.

Clima institucional y liderazgo transformacional desde la perspectiva de los padres de familia

Para los padres de familia, se registró una correlación de $r = -0.224$ con un nivel de significancia $p = 0.272$. Este valor indica una correlación negativa débil, lo que implica que la percepción de un liderazgo transformacional más pronunciado podría estar relacionada con una percepción del clima institucional un poco menos positiva. Sin embargo, dado que el valor de significancia excede el umbral crítico de 0.05, la relación no es estadísticamente significativa. A pesar de ello, al ser la correlación de mayor magnitud entre los tres grupos, podría considerarse como una señal inicial de una posible tendencia que amerite ser explorada con mayor profundidad.

4.2. **Discusión.**

Con base en los resultados obtenidos respecto al objetivo general del estudio, se concluyó que no se evidenció una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en la institución educativa evaluada en Tumbes durante el año 2024. Según lo consignado en la tabla 3, el coeficiente de correlación de Spearman fue de $r = 0.065$, con un valor de significancia $p = 0.719$, lo que indica una asociación débil y no significativa entre las variables analizadas. Esta evidencia empírica permite inferir que, en el contexto específico de dicha institución, los estilos de liderazgo identificados no generaron un efecto discernible sobre el clima organizacional, según la percepción de los actores educativos involucrados.

El resultado obtenido en el presente estudio difiere de investigaciones previas, como la realizada por Pérez y Ávila (2021), quienes identificaron una correlación positiva entre el estilo de liderazgo ejercido por el directivo y el clima institucional en diversas instituciones educativas de la región de Tumbes. Esta discrepancia sugiere la existencia de variaciones en la dinámica organizacional, posiblemente atribuibles a factores contextuales como el tamaño institucional, la cultura organizacional o el perfil de liderazgo predominante. De manera concordante, Rodríguez Morales (2023), en su estudio desarrollado en la ciudad de Quito, reportó una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima institucional, destacando que un enfoque directivo centrado en la inspiración, la innovación y el desarrollo del potencial humano incide favorablemente en la configuración de un entorno escolar positivo.

Respecto al objetivo específico 1: En relación con el liderazgo democrático, los resultados obtenidos evidenciaron una correlación débil y estadísticamente no significativa respecto al clima institucional en los distintos grupos encuestados. En el caso de los docentes, el coeficiente de correlación fue de $r = -0.056$ con un valor de significancia $p = 0.759$; entre los estudiantes, se registró una correlación de $r = 0.080$ ($p = 0.698$); y en el

grupo de padres de familia, el valor fue de $r = -0.232$ ($p = 0.254$). Estos indicadores sugieren que, desde la percepción de los actores educativos, el estilo de liderazgo democrático no presentó una influencia sustancial sobre el clima organizacional en el contexto analizado. Aunque algunas investigaciones, como la de Alemán Torres (2020), destacan que el liderazgo democrático tiende a fomentar la participación y, por tanto, a mejorar el clima institucional, en este caso los datos no confirmaron dicha asociación. Esta discrepancia puede estar relacionada con la percepción limitada de participación real entre los actores escolares, a pesar de que se utilicen estrategias asociadas con este estilo.

En cuanto al objetivo específico 2: al liderazgo autocrático, los coeficientes también fueron bajos y sin significancia estadística. Para los docentes se obtuvo $r = 0.127$ ($p = 0.483$), estudiantes $r = 0.053$ ($p = 0.796$), y padres de familia $r = -0.134$ ($p = 0.515$). Lo anterior evidencia que este estilo de liderazgo, caracterizado por el control centralizado y decisiones unilaterales, no fue percibido como influyente sobre el clima institucional en esta muestra, aunque investigaciones como la de Benancio (2023) sugieren que, en ciertos contextos de baja autonomía docente, un liderazgo autocrático puede mantener estructuras organizacionales funcionales y ordenadas.

Respecto al objetivo específico 3: El estilo laissez-faire presentó correlaciones igualmente débiles y no significativas. En docentes se obtuvo $r = 0.227$ ($p = 0.204$), en estudiantes $r = 0.084$ ($p = 0.682$) y en padres de familia $r = 0.002$ ($p = 0.991$). La ausencia de una relación significativa puede ser indicativa de un bajo nivel de reconocimiento de este tipo de liderazgo en la institución, lo que concuerda con lo señalado por Rojas Carlos (2021), quien identificó que en entornos donde los líderes adoptan una postura pasiva o distante, la percepción del clima institucional tiende a ser ambigua o fragmentada.

En cuanto al objetivo específico 4: En lo que respecta al liderazgo transaccional, los hallazgos igualmente revelaron una correlación negativa y débil: $r = -0.086$ ($p = 0.677$) en los alumnos, $r = -0.335$ ($p = 0.095$) en los

padres de familia y $r = -0.183$ ($p = 0.308$) en el profesorado. Aunque esta última se aproxima al umbral de significancia, no alcanza un valor estadísticamente aceptable. La literatura, como la de Manosalvas et al. (2021), indica que este estilo puede ser efectivo cuando existen incentivos claros y cumplimiento de normas, pero su impacto sobre el clima institucional depende en gran medida de la percepción de equidad y consistencia por parte de la comunidad educativa.

Por último, El objetivo específico 5: el liderazgo transformacional también presentó correlaciones insignificantes: $r = 0.064$ ($p = 0.725$) en docentes, $r = 0.008$ ($p = 0.967$) en estudiantes y $r = -0.224$ ($p = 0.272$) en padres. A pesar de que estudios como el de Tolentino (2022) y el de Urbina Lira (2024) evidencian relaciones fuertes entre liderazgo transformacional y clima organizacional, en este estudio tales resultados no se replicaron, lo que sugiere una posible falta de aplicación consistente de este enfoque en la institución evaluada, o una débil percepción por parte de los actores escolares.

Cabe destacar que la metodología empleada presentó fortalezas importantes, tales como la inclusión de múltiples perspectivas (docentes, estudiantes y padres), lo cual permitió un análisis integral y contrastado de las percepciones sobre liderazgo y clima. Sin embargo, también se identificaron algunas limitaciones, como la posible subjetividad de las percepciones y el uso exclusivo de análisis correlacional, lo cual impide establecer relaciones causales. En este sentido, Córdova Ramírez et al. (2021) señalan la necesidad de complementar los estudios de liderazgo con metodologías mixtas o longitudinales para comprender mejor su impacto en la dinámica institucional.

Asimismo, la elección del coeficiente de Spearman fue apropiada considerando la naturaleza ordinal de las variables. Sin embargo, los reducidos índices de correlación alcanzados en cada uno de los estilos de liderazgo podrían también estar manifestando un fenómeno estructural: la separación entre las prácticas del liderazgo directivo y la percepción del

entorno institucional. Según Barrientos et al. (2021), esto puede ser resultado de una gestión que no es muy visible, que tiene limitaciones comunicativas o que carece de mecanismos eficaces para intercambiar retroalimentación entre líderes y comunidad escolar.

En resumen, los resultados de esta investigación no muestran una conexión significativa entre el clima institucional y los estilos de liderazgo analizados. Esto invita a reflexionar de manera crítica sobre las estrategias de liderazgo empleadas en la institución educativa de Tumbes. Se recomienda realizar estudios adicionales con un enfoque cualitativo para explorar en mayor profundidad las causas subyacentes de esta desconexión, así como intervenciones formativas que fortalezcan las competencias de liderazgo transformacional y democrático, dado su reconocido potencial para mejorar el clima institucional en otros contextos similares (Pujols, 2023; Rojas-Sánchez et al., 2022). Este análisis también resalta la necesidad de un liderazgo coherente, visible y comprometido como eje articulador del bienestar institucional y el desarrollo educativo.

V. CONCLUSIONES.

Primero: Se determinó la relación entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados obtenidos a partir del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0.065$, $p = 0.719$) revelan una relación positiva muy débil entre ambas variables, la cual no resulta estadísticamente significativa al nivel de confianza del 5%. De igual forma, al analizar esta relación según la percepción de los estudiantes ($r = -0.042$, $p = 0.840$) y padres de familia ($r = -0.341$, $p = 0.089$), se observa que las correlaciones tampoco alcanzan significancia estadística, lo que sugiere que los estilos de liderazgo percibidos no inciden de manera sustancial en la configuración del clima institucional en la muestra evaluada.

Segundo: Se identificó la relación entre el liderazgo democrático y el clima institucional en la institución educativa. Según los docentes, la correlación fue negativa débil ($r = -0.056$, $p = 0.759$), mientras que para los estudiantes fue positiva pero también débil ($r = 0.080$, $p = 0.698$), y en el caso de los padres de familia se identificó una correlación negativa moderada ($r = -0.232$, $p = 0.254$). En todos los casos, los niveles de significancia no superaron el umbral del 5%, lo que indica que no se puede afirmar una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo democrático y el clima institucional, pese a que existen indicios de cierta tendencia en los datos.

Tercero: Se explicó la relación entre el liderazgo autocrático y el clima institucional. Para los docentes, la relación fue positiva y débil ($r = 0.127$, $p = 0.483$); para los estudiantes, también positiva pero insignificante ($r = 0.053$, $p = 0.796$); y para los padres de familia, negativa débil ($r = -0.134$, $p = 0.515$). Estos resultados reflejan que, si bien se presentan variaciones según el grupo de informantes, en ningún caso la relación es estadísticamente significativa, lo cual permite concluir que el estilo autocrático no influye de

manera directa o significativa en el clima institucional desde la perspectiva de los actores educativos evaluados.

Cuarto: Se analizó la relación entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y el clima institucional. Los docentes manifestaron una relación positiva moderada ($r = 0.227$, $p = 0.204$), mientras que los estudiantes evidenciaron una relación positiva muy débil ($r = 0.084$, $p = 0.682$) y los padres de familia, prácticamente nula ($r = 0.002$, $p = 0.991$). Estos hallazgos indican que el liderazgo Laissez-Faire no guarda una relación significativa con el clima institucional. A pesar de una ligera tendencia positiva en el grupo docente, el nivel de significancia impide establecer conclusiones definitivas sobre la influencia de este estilo.

Quinto: Se relacionó el liderazgo transaccional con el clima institucional, encontrándose correlaciones negativas en los tres grupos: docentes ($r = -0.183$, $p = 0.308$), estudiantes ($r = -0.086$, $p = 0.677$) y padres de familia ($r = -0.335$, $p = 0.095$). Si bien en el caso de los padres de familia se evidenció una tendencia negativa más marcada, el nivel de significancia tampoco alcanzó el 5%, por lo que no se puede concluir que exista una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el clima institucional, aunque los datos sugieren un posible efecto desfavorable percibido por este grupo.

Sexto: Se estableció la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional. En los docentes se obtuvo una correlación positiva débil ($r = 0.064$, $p = 0.725$); entre los estudiantes, la relación fue prácticamente nula ($r = 0.008$, $p = 0.967$); y en el grupo de padres de familia, se identificó una correlación negativa moderada ($r = -0.224$, $p = 0.272$). En todos los casos, los niveles de significancia superaron el umbral del 5%, lo que impide afirmar una relación significativa. A pesar de ello, las percepciones divergentes entre los actores podrían ser un punto de partida para investigaciones futuras sobre la percepción y el impacto del liderazgo transformacional en diferentes contextos escolares.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero:** Ante la inexistencia de una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en general, se recomienda a la institución educativa fortalecer los espacios de reflexión y evaluación interna sobre las prácticas de liderazgo ejercidas. Esto puede lograrse a través de jornadas de capacitación en liderazgo educativo, dirigidas principalmente a los directivos, con el objetivo de promover un liderazgo más consciente y alineado a las necesidades de la comunidad escolar.
- Segundo:** Considerando que el liderazgo democrático no mostró una relación significativa con el clima institucional, pero sí ciertas tendencias diferenciadas según los grupos consultados, se sugiere fomentar una cultura de participación activa y colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia. Para ello, es recomendable implementar mecanismos de consulta y toma de decisiones compartidas en los consejos escolares, comités y actividades de gestión educativa, de modo que se refuercen los valores de inclusión, respeto y compromiso compartido.
- Tercero:** Dado que el liderazgo autocrático tampoco evidenció una relación significativa con el clima institucional, se recomienda evitar estilos de gestión centrados en el control riguroso y la toma de decisiones unidireccional. En su lugar, se debe promover una dirección más dialogante, basada en la comunicación asertiva y la escucha activa, especialmente en contextos donde se requiere el compromiso del personal docente y administrativo para afrontar retos pedagógicos y organizativos.
- Cuarto:** En vista de que el estilo de liderazgo Laissez-Faire mostró una relación prácticamente nula con el clima institucional, especialmente según los padres de familia, se recomienda no adoptar este estilo como práctica habitual de gestión. La falta de dirección o supervisión puede generar desorganización y percepción de indiferencia por parte de la dirección,

afectando indirectamente la percepción del clima institucional. Por ello, se aconseja mantener una presencia activa y visible de los líderes institucionales, especialmente en los procesos pedagógicos y administrativos clave.

Quinto: Dado que el liderazgo transaccional presentó correlaciones negativas no significativas con el clima institucional, es recomendable que los directivos no se limiten a un estilo basado exclusivamente en recompensas y cumplimiento de normas. En cambio, se sugiere complementar este enfoque con estrategias que reconozcan el desarrollo personal, la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo como elementos esenciales para mejorar el clima escolar y fortalecer la motivación de los actores educativos.

Sexto: Aunque el liderazgo transformacional no presentó una relación significativa con el clima institucional, se reconoce su potencial teórico para inspirar cambios positivos en el entorno educativo. Por tanto, se recomienda su promoción mediante el diseño de programas de desarrollo profesional para líderes escolares, enfocados en la visión compartida, el empoderamiento del personal y la transformación de la cultura organizacional. Estas acciones podrían contribuir, en el mediano plazo, a generar un clima institucional más positivo y cohesionado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, S. y García, M. y Ortiz, R. (2020). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Revista Científico Pedagógica*, 2(54), 172–188.
- Agurto, J. N. R., & Arroyo, J. T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *Tecno Humanismo*, 2(3), 17-34.
- Alemán Torres, D. R. (2020). Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.
- Almirón, V. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. ReiDoCrea: *Revista Electrónica de Investigación*
<https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques consulting EIRL, 67.
- Barillas Marroquín, J. S. (2024). Manual de identidad visual y manual de criterios editoriales para las publicaciones de investigación de la Dirección de Investigación de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Barrientos, D., Alania, R., & Barba, L. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: *radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú*. *Paidagogo*, 3(1), 128–149. <https://doi.org/10.52936/p.v3i1.50>
- Bejar Collachagua, N. R., & Guevara Huamán, V. M. (2025). *Liderazgo directivo y clima institucional: una revisión sistemática*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. <https://hdl.handle.net/20.500.14520/10872>
- Benancio Timoteo, L. (2023). Estilos de liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de nivel secundario en la Ciudad de Huánuco, 2022.
- Brand, S., Felner, R. D., Seitsinger, A., Burns, A., & Bolton, N. (2023). A large-scale study of the assessment of the social environment of schools: *Climate*,

- cultural pluralism, and safety. Journal of School Psychology, 46(5), 507–535.*
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2023.05.002>
- Carrasco-Aguilar, C., Verdejo, T., Ortiz-Mallegas, S., Valdenegro-Egozcue, B., & Figueroa Varela, M. (2024). Liderazgo educativo y clima escolar: un estudio de caso en una escuela pública en Chile. *Calidad en la Educación, (61)*.
<https://doi.org/10.31619/caledu.n61.1512>
- Chacón, R. (2021). Liderazgo directivo y su relación con el clima institucional en la institución educativa 40029 Ludwing Van Beethoven distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa-2019. (Tesis de maestría).
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/9349ef2d-bb84-41f1-93230fba3446feb>
- Chumacero Vega, Carlos Hernán, & Carrión Barco, Gilberto. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Conrado, 17(79), 114-119*. Epub 02 de abril de 2021. Recuperado en 11 de mayo de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200114&lng=es&tlng=es.
- Córdova Ramírez, Elva, Rojas Idrogo, Icela, & Marín Ruiz, Sara. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: *una revisión bibliográfica*. *Conrado, 17(80), 231-236*. Epub 02 de junio de 2021. Recuperado en 11 de mayo de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442021000300231&lng=es&tlng=es.
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(3), 256–270*.
<https://doi.org/10.1177/1548051820927192>
- Driskell, J. E., Salas, E., y Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, <https://doi.org/10.1037/AMP0000241>
- Dueñas, E. y Quillahuaman, J. (2018). *Gerencia Educativa (Primera ed)*.
- Fonseca, S., Lucio, E. & Sánchez, S. (2019). Una mirada a tres lustros de educación continua y postgraduada en la Universidad de Guayaquil (1990-2016).

- Revista Conrado*, 15(67), 14-23.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442019000200014&lang=pt
- García, R. M., & Torres, L. A. (2022). Consecuencias del clima institucional y los estilos de liderazgo en el desempeño escolar en Tumbes, Perú. *Revista de Estudios Educativos del Perú*, 18(1), 55-72.
<https://doi.org/10.17227/reep.v18i1.5489>
- Gómez, J. (2021). Metodología de la investigación: investigación básica y aplicada. Editorial Académica.
- Gonzales Chávez, J. (2021). *Estilos de liderazgo y clima institucional en docentes de instituciones educativas públicas, distrito de Celendín – Cajamarca*. Universidad Católica de Trujillo.
<https://repositorio.uct.edu.pe/items/bdd1a75e-add0-4100-b848-484c7f3fb916>
- Gonzales Chávez, J. (2021). *Estilos de liderazgo y clima institucional en docentes de instituciones educativas públicas, distrito de Celendín – Cajamarca*. Universidad Católica de Trujillo.
<https://repositorio.uct.edu.pe/items/bdd1a75e-add0-4100-b848-484c7f3fb916>
- González, F. M., & Medina, C. A. (2021). Desigualdades socioeconómicas y su impacto en el clima institucional escolar: Un estudio de caso en América Latina. *Revista de Estudios Educativos Latinoamericanos*, 22(1), 89-104.
<https://doi.org/10.29035/eedu.v22i1.509>
- González, M., & Martínez, L. (2023). Estilos de liderazgo y clima institucional en instituciones educativas de Bogotá. *Revista Colombiana de Educación*, 85(1), 45–62. <https://doi.org/10.18273/revcoledu.v85n1-2023.04>
- Grazia, V., & Molinari, L. (2020). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09325-4>
- Hasek de Barbúdez, Sirle Rosa, & Ortiz Jiménez, Luis. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en*

- Ciencias Sociales*, 17 (2), 405-416. Epub 00 de 2021.
<https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hasek, S., & Ortíz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 17(2), 405-416. <https://n9.cl/60yvq>
- Hattrick, J., & Scholz, C. (2020). The impact of leadership coaching on leader effectiveness: A systematic review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(1), 61-75. <https://doi.org/10.24384/q5c2-8wd8>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C., & Galindo, C. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, Y. E. H., & Jara, L. E. H. (2023). Gestión de la convivencia escolar como apoyo a la administración educativa: un análisis desde los fundamentos teóricos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4619-4633.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Huamán, A. L., & Espinoza, J. R. (2020). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima institucional en escuelas de Tumbes, Perú. *Revista de Gestión Escolar Latinoamericana*, 14(3), 45-62. <https://doi.org/10.17227/rgel.v14i3.5072>
- Hurtado, J., & Pérez, L. (2022). Clima institucional educativo y conflictos laborales en América Latina: Retos para la gestión escolar. *Revista Iberoamericana de Gestión Educativa*, 48(3), 33-49. <https://doi.org/10.17227/rige.v48i3.5346>
- Johansen, V., Hassan, S., & Al-Jubari, I. (2023). Peer climate and academic motivation in higher education. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09477-3>
- Jolina Ulbricht, Maja K. Schachner, Sauro Civitillo & Linda Juang (01 Jul 2024): Fostering Culturally Responsive Teaching Through the Identity Project Intervention: A Qualitative Quasi-Experiment with Pre-Service Teachers, *Identity*, DOI:10.1080/15283488.2024.2361890

- Lavado Acero, E. R., & Vega López, A. A. (2024). *Estilos de liderazgo y clima institucional en docentes de una institución educativa de Piscobamba, Áncash*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. <https://repositorio.uct.edu.pe/items/6773c2fb-6dfe-4b82-8e22-06fa85914969/full>
- Lenz, A. S., Soler Gomez, I., Dell'Aquila, J., & Uribe, P. (2021). Measuring school climate: A systematic review. *International Journal for the Advancement of Counselling*. <https://doi.org/10.1007/s10447-021-09422-8>
- Manosalvas, L. O. y Tobanda, A. A. y Manosalvas, C. A. y Quevedo, D. V. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- Molloy, E. (2022). What will be the defining leadership style of the 2020s? CMI. Recuperado de CMI
- Morales, J. P., & Sánchez, D. F. (2021). Causas de un clima institucional inadecuado en instituciones educativas de Tumbes, Perú. *Revista Latinoamericana de Gestión Educativa*, 10(2), 40-58. <https://doi.org/10.15359/rlge.10-2.005>
- More Espinoza, Renzo Augusto, & Morey Guevara, Marco Osias. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe2), 00006. Epub 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Moreno, P. L., & Rodríguez, A. (2019). Problemáticas en la implementación de políticas educativas y su impacto en el clima institucional en América Latina. *Cuadernos de Educación Latinoamericana*, 31(1), 120-135. <https://doi.org/10.22201/cel.31i1.5678>
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 10 (1). <https://n9.cl/spihr>

- Nailebth, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación Humanidades, Artes y Bellas Artes, II* (4). <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i4.5219>
- Pérez, M. C., & Ávila, R. A. (2021). Estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional educativo en Tumbes, Perú. *Revista de Gestión Educativa Latinoamericana*, 15(2), 45-63. <https://doi.org/10.15359/rgel.15-2.07>
- Pizarro, C. (2024). Capacitación y desempeño de los docentes en una universidad privada de Lima. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencia de la Educación*, 8(33), 868-884. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/download/1426/2603/7653>
- Pujols, M. E. (2023). Estilo de Liderazgo del director con la Cultura Organizacional y el Rendimiento de los Estudiantes del Primer Ciclo del Nivel Secundario del Distrito 03 01 del Casco Urbano de Azua, República Dominicana. *MENTORrevista de investigación educativa y deportiva*, 2(2 Especial), 1305-1322.
- Pulla-Coronel, J. L., Palacios-Arias, P. G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). Relación entre gestión de liderazgo y clima laboral en una institución educativa. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2). <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.758>
- Quinteros, M. C., & Vega, S. L. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en el clima institucional en la región de Tumbes, Perú. *Revista Peruana de Educación*, 22(2), 33-50. <https://doi.org/10.34196/rpe.v22i2.614>
- Rodríguez Morales, C. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de las guaguas centro del sector norte de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 7508-7525. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4982
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad Y Negocios*, 12(23), 129-144. Recuperado a partir

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19356>

- Rojas Carlos, S. Y. (2021). Estilo de liderazgo y clima institucional en la Institución Educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachí–Salas.
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, Á. S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. Z. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7.
- Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., y Rosen, M. A. (2020). Can Teamwork Promote Safety in Organizations? <https://doi.org/10.1146/Annurev-Orgpsych012119-045411>, 7, 283–313.
- Salas, k. (2020). Liderazgo directivo y clima institucional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Gran Pajatén, Juanjuí, 2019. (Tesis de maestría). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46260>
- Sánchez Rojas, M. E. (2024). Liderazgo directivo y clima institucional en una institución educativa de la ciudad de Cutervo.
- Sánchez, E. (2021). Estilo de liderazgo y su relación con la gestión pedagógica de una institución pública. *SCIÉND0*, 24(2), 97-102.
- Scheerens, J., Creemers, B. P. M., & van der Werf, G. (2021). *School Effectiveness and Educational Improvement: International Perspectives*. Springer.
- Ştefan, S. C., Popa, Ştefan C., y Albu, C. F. (2020). Implications of Maslow's Hierarchy of Needs Theory on Healthcare Employees' Performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 124–143. <https://doi.org/10.24193/tras.59E.7>
- Tolentino, R. (2022). Liderazgo transformacional y el clima institucional en una Institución Educativa de nivel primario–la Oroya–Junín. (Tesis de maestría). <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/cdf4d6b6-41b54ec7-9760-ec7dcef2aa13/content>
- Torres Ríos, M. (2021). *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de instituciones educativas*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61013>
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. (2023). *Liderazgo pedagógico y clima institucional en instituciones educativas del nivel de*

educación secundaria del distrito de Pichari.
<https://repositorio.unsch.edu.pe/items/5d8ea83c-abc4-4e50-84af-439465e31551>

- Urbina Lira, M. (2024). Liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas rurales del distrito de Chaca-Huanta, 2019.
- Urbina Lira, M. (2024). Liderazgo directivo y clima institucional en instituciones educativas rurales del distrito de Chaca-Huanta, 2019.
- Villanueva, F. (2019). Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Privada “San José” del Distrito de Santiago, Cusco - 2019. Universidad Andina del Cusco. [Tesis de pregrado].
- Villegas, F. J., & Quispe, D. R. (2020). Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en instituciones educativas de Tumbes, Perú. *Revista Andina de Educación*, 12(1), 32-47. <https://doi.org/10.3390/rae.12i1.405>
- Weinstein, J., Muñoz, G. & Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación*, (51), 10-14. <https://n9.cl/fv225>
- Zuñiga Alanya, R. M. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del distrito de Concepción.
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia Anexo

TÍTULO: Estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES Y DIMENSIONES | METODOLOGÍA | POBLACION Y MUESTRA |
|--|--|--|--|---|--|
| <p>Problema Principal: ¿Cuál es la relación entre estilos de liderazgo y el clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2024?</p> | <p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar la relación entre estilos de Liderazgo y clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2024. <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar la relación entre Liderazgo democrático y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. ➤ Explicar la relación entre Liderazgo autocrático y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. ➤ Analizar la relación entre estilo Laissez - Fire y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. ➤ Relacionar liderazgo transaccional y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. ➤ Establecer la relación entre liderazgo transformacional y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. | <p>Hipótesis General:</p> <p>Hi: Existe una relación significativa entre Estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024.</p> <p>Hº: No existe una relación significativa entre Estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024</p> | <p>Variables de la Investigación.</p> <p>Variable 1: Estilos de liderazgo</p> <p>Dimensiones: Variable 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo democrático. ➤ Liderazgo autocrático. ➤ Estilo Laissez-Fire. ➤ Liderazgo transaccional. ➤ Liderazgo transformacional. <p>Variable 2: Clima institucional.</p> <p>Dimensiones: Variable 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identidad institucional. ➤ Relaciones interpersonales. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Normas de convivencia. | <p>Tipo de Investigación: Básica.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Es descriptivo y correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental – transversal.</p> | <p>POBLACIÓN La población estará constituida por los docentes del nivel secundario, administrativos, estudiantes de quinto año y padres de familia de la institución educativa 006 Mercedes Matilde Avalos de Herrera, el cual consta de 192.</p> <p>MUESTRA La muestra de estudio es no probabilística por conveniencia, ya que la población de estudio es estará conformada por 27 docente, 6 administrativos, 26 estudiantes de quinto año y 26 padres de familia de la institución educativa 006 Mercedes Matilde Avalos de Herrera, conformando un total de 86 participantes.</p> |

Anexo 2: Operacionalización de las Variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumento |
|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|--------------|
| V1: Estilos de liderazgo | Democrático | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones horizontalmente. ➤ Realiza una administración compartida. ➤ Motiva y estimula a los subalternos | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. | Cuestionario |
| | Autocrático | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de individualmente ➤ Controla al subalterno ➤ Dirige verticalmente. | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16. | |
| | Estilo Laissez - Faire | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Delega autoridad. ➤ Delega funciones. ➤ Poco contacto y apoyo a sus subordinados. | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23. | |
| | Transaccional | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recompensa contingente ➤ La dirección por excepción activa ➤ La dirección por Excepción pasiva | 24, 25, 26, 27, 28. | |
| | Transformacional | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia idealizada. ➤ Inspiración. ➤ Consideración individualizada. ➤ Estimulación intelectual | 29, 30, 31, 32, 33. | |
| V2: Clima institucional | Identidad institucional. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identidad institucional | 1, 2, 3, 4, 5. | Cuestionario |
| | Relaciones interpersonales. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales | 6, 7, 8, 9, 10. | |
| | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo | 11, 12, 12, 14, 15. | |
| | Normas de Convivencia | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas de convivencia | 16, 17, 18, 19, 20. | |

Anexo 3: INSTRUMENTO N° 01 (CUESTIONARIO) SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

TITULO: Estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme de su apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-------------------------------|--|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Liderazgo Democrático | | | | |
| 1 | Escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones. | | | |
| 2 | Tiene en mente los intereses de los docentes, colaboradores al tomar decisiones. | | | |
| 3 | Piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa. | | | |
| 4 | Permite libertad para expresar las cosas que no le gustan de su trabajo. | | | |
| 5 | Informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa. | | | |
| 6 | Fomenta el equipo de trabajo para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones. | | | |
| 7 | Acostumbra reconocer y recompensar el buen trabajo | | | |
| 8 | Se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes y colaboradores. | | | |
| Liderazgo Autocrático. | | | | |
| 9 | Toma decisiones, sin consultar con los docentes. | | | |
| 10 | Pide sugerencias para la toma de decisiones | | | |
| 11 | Toma en cuenta sugerencias del personal docente para la toma de decisiones | | | |
| 12 | Controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes. | | | |
| 13 | Exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra. | | | |
| 14 | Dirige personalmente el trabajo de los docentes. | | | |
| 15 | Permite la creatividad de las docentes para realizar. | | | |
| 16 | Antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y colaboradores. | | | |
| Estilo Laissez-Faire | | | | |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| 17 | Busca oportunidades para que docentes, colaboradores participen y expongan sus ideas. | | | |
| 18 | Da libertad para que los docentes, colaboradores tomen decisiones. | | | |
| 19 | Confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás. | | | |
| 20 | Supervisa el trabajo de los padres de familia. | | | |
| 21 | Guía a su personal cuando presenta deficiencias en su trabajo para mejorar. | | | |
| 22 | Crea un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente. | | | |
| 23 | Siempre trata con respeto a su personal docente y colaborador. | | | |
| Liderazgo transaccional | | | | |
| 24 | Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos. | | | |
| 25 | Sé lo que necesita, en la institución, cada uno de los docentes y estudiantes, los directivos están dispuesto a ayudarles. | | | |
| 26 | Los directivos expresan su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas. | | | |
| 27 | A los directivos les interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con los colegas o estudiantes. | | | |
| 28 | Los directivos evitan decirles, a los colegas y a los estudiantes, cómo se tienen que hacer las tareas o actividades. | | | |
| Liderazgo Transformacional | | | | |
| 29 | Le es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo. | | | |
| 30 | Los directivos son un modelo para seguir. | | | |
| 31 | Pone especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar. | | | |
| 32 | Decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal. | | | |
| 33 | Pone toda la atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos. | | | |

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme de su apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-------------------------------|---|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Liderazgo Democrático | | | | |
| 1 | La dirección de mi escuela nos incluye a los estudiantes en la toma de decisiones importantes. | | | |
| 2 | La dirección promueve el diálogo abierto con los estudiantes para escuchar nuestras opiniones. | | | |
| 3 | Los directivos de la escuela nos consultan antes de implementar cambios que nos afectan. | | | |
| 4 | Siento que la dirección de la escuela valora nuestras opiniones como estudiantes. | | | |
| 5 | Los directivos de la escuela promueven la colaboración entre estudiantes y maestros en la resolución de problemas. | | | |
| Liderazgo Autocrático. | | | | |
| 6 | En mi escuela, las decisiones se toman principalmente por los directivos sin consultar a los maestros ni a los estudiantes. | | | |
| 7 | Las decisiones de la dirección suelen ser rígidas y no admiten sugerencias de los estudiantes. | | | |
| 8 | La dirección de la escuela no permite que los estudiantes expresen sus opiniones sobre las decisiones escolares. | | | |
| 9 | Los directivos de la escuela nos imponen reglas sin explicarnos los motivos detrás de ellas. | | | |
| 10 | Siento que los estudiantes no somos tomados en cuenta cuando la dirección hace cambios importantes en la escuela. | | | |
| Estilo Laissez-Faire | | | | |
| 11 | Siento que los directivos de la escuela dejan la mayoría de las responsabilidades a los maestros y estudiantes. | | | |
| 12 | La dirección no supervisa de manera cercana el desarrollo de las actividades escolares. | | | |
| 13 | Siento que los directivos dejan las decisiones importantes a los maestros sin proporcionar orientación clara. | | | |
| 14 | La falta de participación de la dirección afecta la organización de las actividades escolares. | | | |
| 15 | Los directivos de la escuela permiten que los estudiantes resuelvan sus propios problemas sin intervenir. | | | |

| Liderazgo transaccional | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| 16 | La dirección de mi escuela utiliza recompensas (premios, reconocimientos) para motivar a los estudiantes que cumplen con las reglas. | | | |
| 17 | Siento que los directivos de la escuela aplican sanciones estrictas cuando no se cumplen las normas. | | | |
| 18 | Los directivos de la escuela suelen estar más preocupados por los resultados que por la participación activa de los estudiantes. | | | |
| 19 | Las decisiones de la dirección se basan en normas y objetivos claros que debemos cumplir. | | | |
| 20 | La dirección valora el rendimiento académico de los estudiantes ofreciendo incentivos. | | | |
| Liderazgo Transformacional | | | | |
| 21 | Los directivos de la escuela nos motivan a pensar de manera crítica y creativa para resolver problemas. | | | |
| 22 | Siento que los directivos promueven un ambiente de respeto, confianza y apoyo entre los estudiantes. | | | |
| 23 | Los directivos de la escuela promueven el desarrollo de habilidades y talentos personales de cada estudiante. | | | |
| 24 | Siento que los directivos de la escuela se preocupan por nuestro bienestar emocional y académico. | | | |
| 25 | La dirección de mi escuela fomenta la innovación y la creatividad en las actividades escolares. | | | |

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-------------------------------|--|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Liderazgo Democrático | | | | |
| 1 | La dirección de la escuela promueve la participación activa de los padres en las decisiones importantes sobre la educación de sus hijos. | | | |
| 2 | La escuela organiza reuniones y espacios para que los padres puedan opinar y colaborar en la toma de decisiones. | | | |
| 3 | Los directivos de la escuela son accesibles y están dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los padres. | | | |
| 4 | Siento que la dirección escolar toma en cuenta nuestras opiniones como padres antes de tomar decisiones importantes. | | | |
| 5 | Los directivos de la escuela promueven una colaboración efectiva entre padres, maestros y estudiantes. | | | |
| Liderazgo Autocrático. | | | | |
| 6 | Como padre de familia, siento que el liderazgo de la escuela es demasiado autoritario y no promueve el diálogo con la comunidad educativa. | | | |
| 7 | La dirección de la escuela comunica sus decisiones sin ofrecer oportunidades para que los padres puedan discutir las. | | | |
| 8 | Las decisiones de la dirección suelen ser finales, sin espacio para la participación de los padres o estudiantes. | | | |
| 9 | La dirección escolar no nos permite opinar ni sugerir mejoras en las políticas escolares. | | | |
| 10 | Los directivos de la escuela imponen normas y políticas sin explicarnos su justificación. | | | |
| Estilo Laissez-Faire | | | | |
| 11 | La dirección escolar no parece interesada en involucrarse en la solución de problemas o conflictos que surgen en la escuela. | | | |
| 12 | Siento que la falta de liderazgo claro en la dirección afecta negativamente el rendimiento de la escuela. | | | |
| 13 | Los directivos dejan la mayoría de las decisiones en manos de los maestros y los padres no somos | | | |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| | consultados. | | | |
| 14 | La dirección escolar no proporciona suficiente orientación o estructura para las actividades educativas. | | | |
| 15 | La dirección de la escuela interviene muy poco en las decisiones importantes sobre la educación de nuestros hijos. | | | |
| Liderazgo transaccional | | | | |
| 16 | La dirección de la escuela ofrece incentivos a los estudiantes que logran un buen rendimiento académico. | | | |
| 17 | Como padre, percibo que los logros de mi hijo/a son reconocidos principalmente por el cumplimiento de objetivos académicos y no por su esfuerzo personal. | | | |
| 18 | Siento que el enfoque de la dirección es más transaccional que participativo, centrado en el cumplimiento de normas. | | | |
| 19 | La dirección de la escuela establece claramente las consecuencias cuando los estudiantes no alcanzan los objetivos. | | | |
| 20 | Los directivos premian a los estudiantes por su buen comportamiento y rendimiento, en lugar de fomentar la creatividad o el pensamiento crítico. | | | |
| Liderazgo Transformacional | | | | |
| 21 | Los directivos de la escuela fomentan la participación activa de los padres en el desarrollo educativo de sus hijos. | | | |
| 22 | La dirección se preocupa por crear un entorno escolar donde los estudiantes se sientan seguros y valorados. | | | |
| 23 | Los directivos de la escuela promueven una educación que fomente el pensamiento crítico y la creatividad. | | | |
| 24 | La dirección promueve un ambiente de cooperación y confianza entre padres, maestros y estudiantes. | | | |
| 25 | Los directivos motivan a los estudiantes a desarrollar su liderazgo y responsabilidad personal. | | | |

Anexo 4: Ficha técnica sobre estilos de liderazgo

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir estilos de liderazgos |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar los estilos de liderazgo en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Docentes del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (05) dimensiones: Liderazgo democrático. Liderazgo autocrático. Estilo Laissez-Faire. Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional. con 5 ítems cada una. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce docentes de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

Ficha técnica sobre estilos de liderazgo para estudiantes

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir estilos de liderazgos |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar los estilos de liderazgo en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Estudiantes del quinto año del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (05) dimensiones: Liderazgo democrático. Liderazgo autocrático. Estilo Laissez-Faire. Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional. con 5 ítems cada una. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce estudiantes de tercer año de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

Ficha técnica sobre estilos de liderazgo para padres de familia

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir estilos de liderazgos |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar los estilos de liderazgo en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Padres de familia del Quinto año del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (05) dimensiones: Liderazgo democrático. Liderazgo autocrático. Estilo Laissez-Faire. Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional. con 5 ítems cada una. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce padres de familia de quinto año de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

Anexo 5: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

TITULO: Estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme de su apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-----------------------------------|--|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Identidad institucional. | | | | |
| 1 | Es participe y se identifica en todas las actividades extracurriculares que organiza la institución educativa. | | | |
| 2 | Existe compromiso con la actividad académica que realiza la institución. | | | |
| 3 | Existe un sentimiento de satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la institución educativa. | | | |
| 4 | Promueve cotidianamente a través de la práctica pedagógica la identidad institucional en los estudiantes y personal de la institución. | | | |
| 5 | Existe el compromiso activo del fortalecimiento de la imagen institucional. | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | |
| 6 | Para la coordinación de las labores educativas, existe un diálogo fluido, claro y preciso entre directivos y docentes | | | |
| 7 | El grado de confianza de unos hacia otros permite ver equipos interrelacionados que comparten las mismas metas. | | | |
| 8 | Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre docentes y directivos. | | | |
| 9 | Los directivos de la institución promueven el desarrollo de buenas relaciones. | | | |
| 10 | Los docentes muestran respeto el uno del otro en la institución. | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| 11 | Los docentes asumen y cumplen con responsabilidad sus funciones de trabajo. | | | |
| 12 | Los docentes se sienten competentes al aplicar sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas. | | | |
| 13 | Los docentes se sienten satisfechos con el trabajo que realizan y perciben que son parte del equipo docente. | | | |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| 14 | Los docentes de la institución educativa comparten información con sus colegas. | | | |
| 15 | Los docentes reconocen y asumen las observaciones respectivas cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo. | | | |
| Normas de convivencia. | | | | |
| 16 | En la institución se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos. | | | |
| 17 | Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo extra curriculares de los docentes. | | | |
| 18 | Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes. | | | |
| 19 | Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes. | | | |
| 20 | En la institución todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares. | | | |

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL PARA ESTUDIANTES

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme de su apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-----------------------------------|--|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Identidad institucional. | | | | |
| 1 | Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta escuela. | | | |
| 2 | La escuela promueve valores que considero importantes. | | | |
| 3 | Los símbolos y tradiciones de la escuela son significativos para mí. | | | |
| 4 | Siento que mi opinión es valorada en la comunidad escolar. | | | |
| 5 | La identidad de la escuela se refleja en las actividades que realizamos. | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | |
| 6 | Me siento cómodo/a interactuando con mis compañeros. | | | |
| 7 | Los profesores fomentan un ambiente de respeto entre los estudiantes. | | | |
| 8 | Existen buenas relaciones entre los estudiantes y el personal docente. | | | |
| 9 | Me siento apoyado/a por mis compañeros en situaciones difíciles. | | | |
| 10 | La comunicación entre estudiantes es abierta y sincera. | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| 11 | Disfruto trabajar en equipo con mis compañeros. | | | |
| 12 | Los proyectos grupales fomentan la colaboración entre estudiantes. | | | |
| 13 | Siento que mi opinión es valorada durante el trabajo en equipo. | | | |
| 14 | Los docentes apoyan y guían el trabajo colaborativo. | | | |
| 15 | Las actividades en grupo ayudan a mejorar nuestras relaciones interpersonales. | | | |
| Normas de convivencia. | | | | |
| 16 | Las normas de convivencia en la escuela son claras y comprensibles. | | | |
| 17 | Siento que las normas se aplican de manera justa para todos los estudiantes. | | | |
| 18 | Las reglas ayudan a mantener un ambiente seguro y respetuoso. | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 19 | Estoy de acuerdo en que las normas fomentan el respeto entre compañeros. | | | |
| 20 | Me siento cómodo/a expresando mis opiniones sobre las normas de convivencia. | | | |

CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con un aspa (X) su respuesta. Recuerde que se trata de su opinión sobre estilos de liderazgo, que es muy importante. Si no ha entendido la pregunta, puede pedirme de su apoyo.

| N° | PREGUNTAS | Valoración | | |
|-----------------------------------|---|------------|---------|---------|
| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| Identidad institucional. | | | | |
| 1 | Estoy satisfecho/a con los valores que la escuela enseña a mi hijo/a. | | | |
| 2 | La escuela tiene una buena reputación en la comunidad. | | | |
| 3 | Las actividades escolares refuerzan la identidad institucional. | | | |
| 4 | Me siento parte de la comunidad escolar y sus decisiones. | | | |
| 5 | La comunicación sobre la identidad institucional es clara y efectiva. | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | |
| 6 | Estoy satisfecho/a con la forma en que se comunican los docentes con mi hijo/a. | | | |
| 7 | La escuela promueve un ambiente amigable entre los estudiantes. | | | |
| 8 | He observado que mi hijo/a tiene buenas relaciones con sus compañeros. | | | |
| 9 | Siento que la escuela valora la colaboración entre padres y docentes. | | | |
| 10 | La comunicación entre padres y la escuela es efectiva y respetuosa. | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| 11 | Estoy satisfecho/a con las oportunidades que tiene mi hijo/a para trabajar en equipo. | | | |
| 12 | La escuela promueve actividades que fomentan el trabajo colaborativo entre los estudiantes. | | | |
| 13 | He observado que mi hijo/a se siente motivado/a al trabajar con sus compañeros. | | | |
| 14 | La comunicación entre padres y docentes sobre el trabajo en equipo es adecuada. | | | |
| 15 | Las actividades grupales contribuyen al desarrollo social y emocional de mi hijo/a. | | | |
| Normas de convivencia. | | | | |
| 16 | Estoy satisfecho/a con las normas de convivencia establecidas por la escuela. | | | |
| 17 | Las normas son comunicadas efectivamente a los padres y estudiantes. | | | |
| 18 | Creo que las reglas ayudan a prevenir conflictos en la escuela. | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 19 | La escuela promueve un ambiente donde se respetan las diferencias individuales. | | | |
| 20 | Me siento involucrado/a en el proceso de establecimiento de normas en la escuela. | | | |

Anexo 4: FICHA TÉCNICA DE CLIMA INSTITUCIONAL

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir el clima institucional |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar el clima institucional en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Docentes del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (04) dimensiones: Identidad institucional. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo Normas de convivencia. Cada dimensión contara de 5 ítems. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce padres de familia de quinto año de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre clima institucional con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

FICHA TÉCNICA DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA ESTUDIANTES

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir el clima institucional |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar el clima institucional en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Estudiantes del quinto año del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (04) dimensiones: Identidad institucional. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo Normas de convivencia. Cada dimensión contara de 5 ítems. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce padres de familia de tercer año de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre clima institucional con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

FICHA TÉCNICA DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA PADRES DE FAMILIA

| | |
|--|---|
| Nombre Original del instrumento: | Cuestionario para medir el clima institucional |
| Autor y año: | Elsa Azabache Peña (2024) |
| Objetivo del Instrumento | Evaluar el clima institucional en un ámbito educativo con sede en Tumbes, 2024 |
| Sujetos de aplicación: | Estudiantes del quinto año del nivel secundario de una institución educativa de Tumbes, 2024 |
| Forma de Administración o Modo de aplicación | Presencial con duración de 25 minutos |
| Estructura | El cuestionario comprende cuatro (04) dimensiones: Identidad institucional. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo Normas de convivencia. Cada dimensión contara de 5 ítems. |
| Opciones de respuesta | Nunca (0), A veces (1), Siempre (3) |
| Validez | Para finalizar el proceso de validación se contactará a tres especialistas en la materia, quienes tendrán la autoridad de registrar las observaciones o sugerencias que consideren pertinentes para la solución de cada uno de los puntos enumerados y se les entregará una matriz para que evalúen cada una de ellas. o reformulación. Luego de su revisión, si los expertos no encuentran nada con lo que discrepar, aprobarán, considerando que el equipo es apropiado para su uso con la muestra elegida. |
| Confiabilidad | Para evaluar estadísticamente la confiabilidad se realizará una prueba piloto, se escogerá una muestra de doce padres de familia de tercer año de secundaria de una institución educativa de Tumbes, 2024. Los resultados se determinarán mediante el programa estadístico SPSS V25 y la prueba Alfa de Cronbach. Con una aplicación del cuestionario sobre clima institucional con un puntaje comprendido entre 0.788 y 0.999, se podrá establecer un grado de confiabilidad adecuado. |
| Escala | Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2 |

Anexo 5: Validación de Instrumentos.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Mg./Dr. Samuel David Ancajima Mena**, identificada con Documento Nacional de Identidad N.º 40721106., de profesión Docente de la Universidad Nacional de Tumbes, Facultad de Ciencias Sociales, adscrito a la Departamento de Educación, con grado académico de Doctor, labor que ejerzo actualmente como Docente de esta Casa Superior de Estudios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado: **cuestionario sobre estilos de liderazgo y/o** Escala de Likert de cinco niveles cuyo propósito es: Determinar el nivel de correlación de las variables **Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de una institución educativa de Tumbes. 2024.**

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

| Criterios evaluados | Valoración positiva | | | Valoración negativa | |
|------------------------------------|---------------------|--------|-------|---------------------|----|
| | MA (3) | BA (2) | A (1) | PA | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | X | | | | |
| Amplitud del contenido a evaluar. | X | | | | |
| Congruencia con los indicadores. | X | | | | |
| Coherencia con las dimensiones. | X | | | | |

Apreciación total:

Muy adecuado (x) Bastante adecuado ()
A= Adecuado () PA= Poco adecuado ()
No adecuado () No aporta ()

Tumbes, a los 5 días del mes de abril de 2025.

Firma: 

Apellidos y nombres: Ancajima Mena, Samuel David.

DNI: 40721106

Código ORCID: 0000-0001-7871-5696

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Dr. Flor de María Zapata Cornejo**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 00244477, de profesión Docente de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de ciencias sociales – Escuela profesional de Educación, con grado académico de Doctor, labor que ejerzo actualmente como Docente de esta Casa de Estudios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado: **cuestionario sobre estilos de liderazgo y/o** Escala de Likert de cinco niveles cuyo propósito es: Determinar el nivel de correlación de las variables **Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de una institución educativa de Tumbes. 2024.**

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

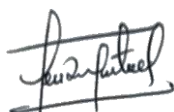
| Criterios evaluados | Valoración positiva | | | Valoración negativa | |
|------------------------------------|---------------------|--------|-------|---------------------|----|
| | MA (3) | BA (2) | A (1) | PA | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | X | | | | |
| Amplitud del contenido a evaluar. | X | | | | |
| Congruencia con los indicadores. | X | | | | |
| Coherencia con las dimensiones. | X | | | | |

Apreciación total:

Muy adecuado (x) Bastante adecuado ()
A= Adecuado () PA= Poco adecuado ()
No adecuado () No aporta ()

Tumbes, a los 5 días del mes de abril de 2025.

Firma: _____



Apellidos y nombres: Dra. Flor de María Zapata Cornejo

DNI: 00244477

Código ORCID: 0000-0003-3347-8441

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Mg. Gloria Elizabeth Iman Tineo**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 00253133, de profesión Docente nombrada, adscrito a la Escuela de Psicología, con grado académico de maestría, labor que ejerzo actualmente como Docente de esta Casa de Estudios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado: **cuestionario sobre estilos de liderazgo y/o** Escala de Likert de cinco niveles cuyo propósito es: Determinar el nivel de correlación de las variables **Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de una institución educativa de Tumbes. 2024.**

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

| Criterios evaluados | Valoración positiva | | | Valoración negativa | |
|------------------------------------|---------------------|--------|-------|---------------------|----|
| | MA (3) | BA (2) | A (1) | PA | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | x | | | | |
| Amplitud del contenido a evaluar. | x | | | | |
| Congruencia con los indicadores. | x | | | | |
| Coherencia con las dimensiones. | x | | | | |

Apreciación total:

Muy adecuado (x) Bastante adecuado ()
A= Adecuado () PA= Poco adecuado ()
No adecuado () No aporta ()

Tumbes, a los 01 días del mes de abril de 2025.


Firma: _____

Apellidos y nombres: Iman Tineo Gloria Elizabeth

DNI: 00253133

Código ORCID: 0000 0003 3364 039x

Anexo 6: Alpha de Cronbach

Variable 1: Estilos de liderazgo Docentes y administrativos

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,785 | 33 |

Interpretación:

El análisis de fiabilidad de la variable estilos de liderazgo, conformada por un total de 33 ítems, evidenció un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,785, lo cual indica un nivel aceptable de consistencia interna. De acuerdo con autores recientes, un valor de alfa igual o superior a 0,70 es considerado adecuado para escalas que evalúan constructos en ciencias sociales, especialmente cuando el instrumento se encuentra en etapas exploratorias o en estudios de corte descriptivo (Oviedo & Campo, 2022; Taber, 2018).

Variable 2: Clima Institucional.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,911 | 20 |

Interpretación:

Para la variable Clima institucional, conformada por 20 ítems, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,911, lo cual indica una excelente consistencia interna del instrumento de medición. Este valor sugiere que los ítems empleados muestran una alta correlación entre sí, evidenciando que evalúan de manera coherente el mismo constructo teórico.

Según Muñiz y Fonseca (2019), valores de alfa superiores a 0,90 son indicativos de una fiabilidad muy alta, lo cual es deseable en contextos donde se requiere una medición precisa y consistente. En concordancia, Hernández et al. (2021) afirman que un Alpha elevado refuerza la validez interna de la escala, especialmente

cuando el instrumento ha sido construido con fundamentos conceptuales claros y definidos.

Variable1: Estilos de liderazgo Estudiantes

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,746 | 25 |

Interpretación:

El análisis de fiabilidad de la variable *estilos de liderazgo*, compuesta por 25 ítems, arrojó un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,746. Este valor indica una consistencia interna aceptable del instrumento utilizado, lo que sugiere que los ítems incluidos se relacionan de manera coherente entre sí y miden adecuadamente el constructo teórico propuesto.

Según Hernández et al. (2021), un valor de Alpha de Cronbach igual o superior a 0,70 es considerado adecuado para investigaciones en ciencias sociales, especialmente en etapas exploratorias o descriptivas. En esa misma línea, autores como Oviedo y Campo, (2022) afirman que un alfa en el rango de 0,70 a 0,79 indica una fiabilidad satisfactoria, siendo suficiente para interpretar los resultados con confianza en contextos educativos y psicológicos.

Variable 2: Clima Institucional

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,924 | 20 |

Interpretación:

La variable Clima Institucional, evaluada mediante un instrumento compuesto por 20 ítems, obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,924, lo cual indica una excelente consistencia interna. Este valor sugiere que los ítems presentan una alta

correlación entre sí y que el instrumento mide de manera precisa y coherente el constructo evaluado.

De acuerdo con Hernández et al. (2021), un coeficiente alfa superior a 0,90 refleja una fiabilidad excelente, especialmente en estudios aplicados en el ámbito educativo y organizacional. Asimismo, Muñiz y Fonseca (2019) sostienen que estos niveles de fiabilidad garantizan la estabilidad y homogeneidad del instrumento, permitiendo que los resultados obtenidos sean interpretados con alto grado de confianza.

Variable1: Estilos de liderazgo PP. FF

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,664 | 25 |

Interpretación:

El análisis de fiabilidad para la variable Estilos de liderazgo, compuesta por 25 ítems, arrojó un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,664. Este valor se ubica ligeramente por debajo del umbral generalmente aceptado de 0,70, lo que sugiere una consistencia interna moderada del instrumento de medición.

De acuerdo con Oviedo y Campo-Arias (2022), valores de Alpha entre 0,60 y 0,69 pueden considerarse aceptables en estudios exploratorios o en etapas iniciales de validación de instrumentos, siempre que el contenido de los ítems esté teóricamente bien fundamentado. En este sentido, la fiabilidad del instrumento podría mejorarse mediante una revisión crítica de los ítems, identificando posibles redundancias, ambigüedades o elementos con baja correlación con el total de la escala.

Variable 2: Clima Institucional

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,962 | 20 |

Interpretación:

La variable Clima Institucional, evaluada mediante un instrumento compuesto por 20 ítems, obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,962, lo cual indica una excelente consistencia interna. Este valor sugiere que los ítems presentan una alta correlación entre sí y que el instrumento mide de manera precisa y coherente el constructo evaluado.

De acuerdo con Hernández et al. (2021), un coeficiente alfa superior a 0,90 refleja una fiabilidad excelente, especialmente en estudios aplicados en el ámbito educativo y organizacional. Asimismo, Muñiz y Fonseca (2019) sostienen que estos niveles de fiabilidad garantizan la estabilidad y homogeneidad del instrumento, permitiendo que los resultados obtenidos sean interpretados con alto grado de confianza.

Anexo 7: Solicitud del permiso a la institución donde se aplicará el instrumento de recojo de información.

SEGUNDA ESPECIALIDAD DE INVESTIGACIÓN Y
GESTIÓN EDUCATIVA



CARTA N° 01

Tumbes, 3 de abril de 2025

Señor (a): **DOMINGO MIGUEL VILLARREYES GUERRA**

DIRECTOR DE LA I.E. N°006 "Mercedes Matilde Avalos de Herrera"

Presente. -

Es grato dirigirme a usted para saludarlo, y a la vez manifestarle que dentro de mi formación académica en la experiencia curricular de investigación del II ciclo, se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos /de obtención de mi título profesional de segunda especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que pueda realizar mi investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada:

"Estilos de liderazgo y su relación con el clima institucional de una institución educativa de Tumbes, 2025"

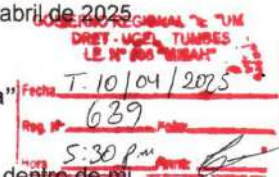
En dicha investigación me comprometo a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la institución educativa, salvo que se crea a bien su socialización.

Se adjunta la carta de autorización de uso de información en caso que se considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la Institución educativa.

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de mi formación profesional, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

Mg. Elsa Liliana Azabache Peña
DNI: 00327305
código ORCID: 0009-0004-9459-7254





PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación Tumbes

Unidad de Gestión Educativa Local Tumbes

I.E. N° 006 "Mercedes Matilde Avalos de Herrera" - Tumbes



AUTORIZACIÓN

Yo, **DOMINGO MIGUEL VILLARREYES GUERRA**, identificado con DNI 03491686, en mi calidad de **DIRECTOR**. De la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA 006 MERCEDES MATILDE AVALOS DE HERRERA**, con código modular N° 490206, ubicada en la ciudad de Tumbes, con dirección en Calle Mayor Bodero N° 100

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor (a, ita,) **Elsa Liliana Azabache Peña**, identificada con DNI N°0032735, de la (Universidad Nacional de Tumbes) Carrera profesional de segunda especialidad, para que utilice la siguiente información de la institución educativa:

Aplicación de Cuestionario a 27 docentes, 26 estudiantes del quinto año de secundaria y 26 PPF con la finalidad de que pueda desarrollar su (trabajo de investigación) Tesis para optar el Título Profesional, de segunda especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de

la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

(X) Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello del Representante Legal

DNI:03491686

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Estudiante

DNI: 00327305

Anexo 8: Base de Datos

| N° | Liderazgo Directivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL GENERAL | | | |
|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|
| | Liderazgo Democrático | | | | | | | | | Liderazgo Autocrático | | | | | | | | Estilo Laissez-Faire | | | | | | | Liderazgo transaccional | | | | | | Liderazgo Transformacional | | | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | ST1 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | ST2 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | ST3 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | ST4 | P29 | P30 | P31 | | P32 | P33 | ST5 |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | 92 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 81 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 86 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 77 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 78 |
| 6 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 81 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 80 |
| 8 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 70 |
| 9 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 69 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 73 |
| 11 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 71 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | 85 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 69 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 76 |
| 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 71 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 71 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 21 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 20 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 80 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 73 |
| 19 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 69 |
| 20 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 70 |
| 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 80 |
| 22 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 79 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 78 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 | 77 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 86 |
| 26 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 81 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | 92 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 79 |
| 29 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 70 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 72 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 71 |
| 32 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 77 |
| 33 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 77 |

| N° | CLIMA INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C. TOTAL GENERAL |
|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|-----|----|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------|
| | Identidad institucional. | | | | | | Relaciones interpersonales | | | | | | Trabajo en equipo | | | | | | Normas de convivencia. | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | T1 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | T2 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | T3 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | T4 | |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 57 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 53 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 44 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 54 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 57 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 59 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 54 |
| 10 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 46 |
| 11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 53 |
| 12 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 50 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 48 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 53 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 41 |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 43 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 59 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 50 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 48 |
| 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 50 |
| 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 25 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 41 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 49 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 59 |
| 28 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 57 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 31 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 54 |
| 32 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 44 |
| 33 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 54 |

| N° | Liderazgo Directivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL GENERAL | | |
|----|-----------------------|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|
| | Liderazgo Democrático | | | | | Liderazgo Autocrático | | | | | Estilo Laissez-Faire | | | | | Liderazgo transaccional | | | | | Liderazgo Transformacional | | | | | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | ST1 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | ST2 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | ST3 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | ST4 | P21 | P22 | P23 | P24 | | P25 | ST5 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 9 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 48 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | 43 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 10 | 49 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 | 47 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 52 |
| 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 44 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 53 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 51 |
| 9 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 50 |
| 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 | 51 |
| 11 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 59 |
| 12 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 51 |
| 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 12 | 60 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 62 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 53 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 53 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 51 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 50 |
| 19 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 | 51 |
| 20 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 59 |
| 21 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 51 |
| 22 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 59 |
| 23 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 51 |
| 24 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 12 | 60 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 62 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 53 |

| N° | CLIMA INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C. TOTAL GENERAL |
|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|-----|----|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------|
| | Identidad institucional. | | | | | | Relaciones interpersonales | | | | | | Trabajo en equipo | | | | | | Normas de convivencia. | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | T1 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | T2 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | T3 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | T4 | |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 49 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 46 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 43 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 38 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 9 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 42 |
| 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 57 |
| 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 51 |
| 12 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 49 |
| 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 50 |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 51 |
| 15 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 51 |
| 16 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 42 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 57 |
| 18 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 51 |
| 19 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 49 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 50 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 51 |
| 22 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 51 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 42 |

| N° | Liderazgo Directivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL GENERAL | | |
|----|-----------------------|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|
| | Liderazgo Democrático | | | | | Liderazgo Autocrático | | | | | Estilo Laissez-Faire | | | | | Liderazgo transaccional | | | | | Liderazgo Transformacional | | | | | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | ST1 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | ST2 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | ST3 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | ST4 | P21 | P22 | P23 | P24 | | P25 | ST5 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 52 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 12 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 46 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 51 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9 | 48 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 | 50 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 42 |
| 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 41 |
| 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 48 |
| 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 43 |
| 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 9 | 47 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 54 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 52 |
| 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 51 |
| 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 53 |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 51 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 11 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 52 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 61 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 53 |
| 19 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 50 |
| 20 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 53 |
| 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 57 |
| 22 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 59 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 59 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 | 55 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 63 |
| 26 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 8 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 60 |

| N° | CLIMA INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | C. TOTAL GENERAL |
|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|-----|----|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|------------------|
| | Identidad institucional. | | | | | | Relaciones interpersonales | | | | | | Trabajo en equipo | | | | | | Normas de convivencia. | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | T1 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | T2 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | T3 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | T4 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 43 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 45 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 60 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 56 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 55 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 40 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 53 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 41 |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 43 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 59 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 50 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 48 |
| 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 50 |
| 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 |
| 25 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 41 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 49 |

Anexo 9: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mi nombre es: Elsa Azabache Peña con DNI N° 00327305, estudiante de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes perteneciente al programa de Segunda especialidad. Actualmente me encuentro llevando a cabo mi proyecto de investigación titulado "estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024, con el propósito de Determinar la relación entre estilos de liderazgo y clima institucional en una institución educativa de Tumbes, 2024. Por ello, toda la información y datos recolectados serán de carácter anónimo y confidenciales, siendo utilizadas únicamente para fines científicos pertenecientes a la investigación.

Es primordial que tenga conocimiento que su participación en este estudio es totalmente voluntaria.

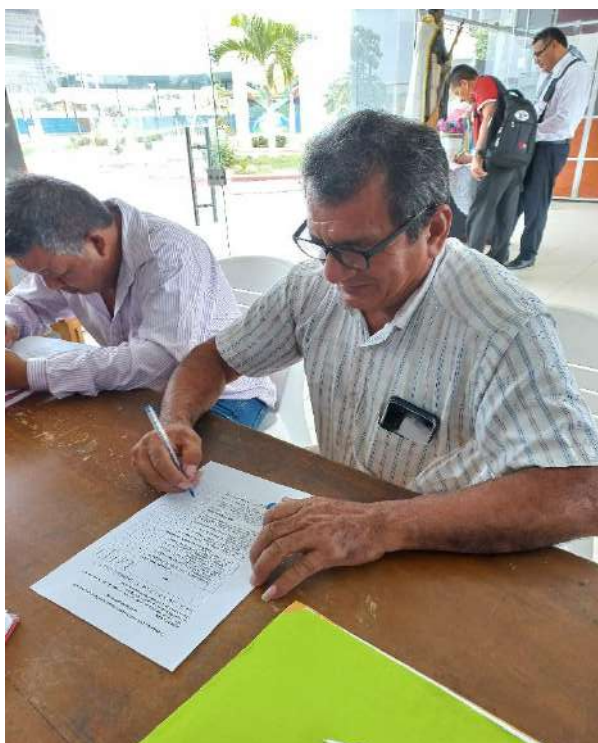
Yo, Rosa Seminario Morales
con DNI N° 80409457 he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado y he comprendido las explicaciones brindadas sobre el propósito de la investigación. Comprendo que; si presento alguna duda sobre este proyecto o sobre mi participación en el, puedo realizar preguntas en cualquier momento de la ejecución del mismo. Teniendo conocimiento de todo ello y con las adecuadas consideraciones, consiento participar y colaborar en la siguiente investigación y autorizo que mis datos sean utilizados.



FIRMA



Anexo 10: Evidencias fotográficas de la intervención del recojo de información



Aplicación de cuestionarios a docentes





Aplicación de cuestionario al personal administrativo



Aplicación de Cuestionario a PPF

