



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Clima organizacional y liderazgo transformacional en  
las instituciones educativas de la Red 12 UGEL 07  
Chorrillos - Lima, 2018**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

Juana Gloria SOBERO CAIRA

**ASESOR**

Dr. Abelardo Rodolfo CAMPANA CONCHA

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Sobero, J. (2022). *Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos - Lima, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

### Metadatos complementarios: autor/asesor

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Juana Gloria Sobero Caira
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06667288
URL de ORCID	No aplica
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Abelardo Rodolfo Campana Concha
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10372562
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1098-9508">https://orcid.org/0000-0002-1098-9508</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Jorge Leoncio Rivera Muñoz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08742823
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Dante Manuel Macazana Fernández
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40356100
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	. Freddy Jesús Huamani Arredondo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09049353
<b>Miembro del jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	César Daniel Escuza Mesías
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	40818404
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	E.3.1.7. Gestión educativa
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Chorrillos Centro poblado: Santa teresa de Villa Latitud: -11.77453 Longitud: -76.98543
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Octubre 2017 – Noviembre 2018
URL de disciplinas OCDE	Educación general <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a>



## ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 16-DUPG-FE-2022-TR

En la ciudad de Lima, a los 17 días del mes de febrero de 2022, siendo las 9:00 a.m., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 12 UGEL 07 CHORRILLOS- LIMA, 2018**, para optar el **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado **BUENO, con la calificación de DIECISÉIS (16)**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación** a la Bach. **JUANA GLORIA SOBERO CAIRA**.

En señal de conformidad, siendo las 10:09 a.m. se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

**Dr. JORGE LEONCIO RIVERA MUÑOZ**  
Presidente

**Dr. ABELARDO RODOLFO CAMPANA CONCHA**  
Asesor

**Dr. DANTE MANUEL MACAZANA FERNÁNDEZ**  
Jurado Informante

**Dr. FREDDY JESÚS HUAMANI ARREDONDO**  
Jurado Informante

**Dr. CÉSAR DANIEL ESCUZA MESÍAS**  
Miembro del Jurado

Dedicatoria:

A mis cuatro queridos hijos por ser los motores de mis logros, a mi esposo, por ser un amigo que siempre me brinda su apoyo incondicional.

Agradecimiento:

A Dios por sus bendiciones, a mi esposo por todo su apoyo y tolerancia, a mis hijos por ayudarme a cumplir mis metas.



## Índice

	Pág.
Informe jurado examinador	i
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b>	
1.1. Situación problemática	2
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	5
1.5. Alcances y limitaciones	6
1.6. Hipótesis	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Marco epistemológico	10
2.2. Antecedentes	12
2.3. Bases teóricas	16
2.3.1. Clima organizacional	16
2.3.1.1. Tipos	18
2.3.1.2. Factores	18
2.3.1.3. Características	19
2.3.1.4. Aspectos claves	21
2.3.1.5. Importancia	22
2.3.1.6. Componentes	23
2.3.2. Liderazgo transformacional	24
2.3.2.1. Liderazgo	24
2.3.2.2. Características	25
2.3.2.3. Estilos	27
2.3.2.4. Aspectos	30
2.3.2.5. Objetivos	31
2.3.2.6. Fundamentos esenciales	31
2.4. Glosario	34
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1. Operacionalización	37
3.2. Tipo de investigación	39
3.3. Población y muestra	39
3.4. Instrumentos	40
3.5. Validación	41
3.6. Confiabilidad	41
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Estadístico V X	43

4.2. Estadístico V Y	49
4.3. Prueba hipótesis	54
4.4. Discusión resultados	61
Conclusiones	64
Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas	69
Anexos	74

### Cuadros

1 Operacionalización V X	37
2 Operacionalización V Y	38
3 Población	40
4 Muestra	40
5 Validación expertos	41
6 Confiabilidad V X	42
7 Confiabilidad V Y	42
8 Frecuencias “variable clima organizacional”	43
9 Frecuencias “dimensión liderazgo”	44
10 Frecuencias “dimensión toma de decisiones”	45
11 Frecuencias “dimensión comunicación”	46
12 Frecuencias “dimensión relaciones interpersonales”	47
13 Frecuencias “dimensión motivación”	48
14 Frecuencia variable Y	49
15 Frecuencias “dimensión influencia idealizada”	50
16 Frecuencias “dimensión motivación inspiracional”	51
17 Frecuencias “dimensión estimulación emocional”	52
18 Frecuencias “dimensión consideración individualizada”	53
19 Correlación hipótesis general	55
20 Correlación he1	56
21 Correlación he2	57
22 Correlación he3	58
23 Correlación he4	59
24 Correlación he5	60

## Figuras

1	Porcentajes “variable clima organizacional”	43
2	Porcentajes “dimensión liderazgo”	44
3	Porcentajes “dimensión toma de decisiones”	45
4	Porcentajes “dimensión comunicación”	46
5	Porcentajes “dimensión relaciones interpersonales”	47
6	Porcentajes “dimensión motivación”	48
7	Porcentajes variable Y	49
8	Porcentajes “dimensión influencia idealizada”	50
9	Porcentajes “dimensión motivación inspiracional”	51
10	Porcentajes “dimensión estimulación emocional”	52
11	Porcentajes “dimensión consideración individualizada”	53

## Anexos

1	Matriz de Consistencia	75
2	Cuestionario variable X	77
3	Cuestionario variable Y	80
4	Validación de instrumentos	83

## RESUMEN

La presente investigación, cuyo propósito fue determinar la relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional en instituciones educativas de educación básica. Corresponde a investigación cuantitativa, diseño correlacional, se aplicó cuestionarios a 140 docentes, para tratamiento estadístico se realizó mediante SPSS.

La hipótesis general resultó  $Rho = ,845$ , ente las variables propuestas, resultando poco adecuado según la apreciación de los docentes. Respecto: primera, segunda y tercera hipótesis específicas, se halló  $Rho = 0,829$ ,  $0,853$  y  $0,797$ , respecto aspectos; liderar, tomar decisiones y comunicar, consideraron a veces adecuado.

Hipótesis específica cuarta, relaciones interpersonales, resultó  $Rho = ,756$ . Quinta hipótesis correlación de  $,838$  motivación, ambos casos frente al liderazgo transformacional. Como resultado se reporta el descontento mayoritario, quienes manifestaron de a veces adecuado referente al liderazgo practicada en la institución estudiada.

**Palabras clave:** Clima organizacional, toma de decisiones, comunicaciones, relacion interpersonal, motivación, liderazgo transformacional.

## ABSTRACT

The present investigation, whose purpose was to determine the relationship between organizational climate and transformational leadership in educational institutions of basic education. Corresponds to quantitative research, correlational design, questionnaires were applied to 140 teachers, for statistical treatment it was carried out using SPSS.

The general hypothesis resulted in  $Rho = ,845$ , among the proposed variables, being inadequate according to the teachers' appreciation. Regarding: first, second and third specific hypotheses,  $Rho = 0.829, 0.853$  and  $0.797$  were found, with the dimensions: leadership, decision making and communication, sometimes considered adequate.

Fourth specific hypothesis, interpersonal relationships, resulted in  $Rho = ,756$ . Fifth correlation hypothesis of  $.838$  motivations, both cases versus transformational leadership. As a result, the majority discontent is reported, who manifested that at times it was adequate regarding the leadership practiced in the institution studied.

**Keywords:** Organizational climate, decision making, communications, interpersonal relationships, motivation, transformational leadership.

## INTRODUCCIÓN

Una organización productiva es el resultado de la comprensión entre sus integrantes, es por ello que hoy en día resulta necesario reforzar aspectos del clima organizacional que permitan fortalecer aspectos del liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones personales y motivación, ya que no todos llegan a su centro de labores con buenos ánimos, debido a diferentes causas, que si no se generan actividades para promover dirigirse a un mismo objetivo los resultados no serán alentadores, perjudicando a los estudiantes quienes no encontrarán una motivación para aprender ya que la mayoría de veces sus docentes no lo manifiestan en su

actuar. Esta actitud dificulta el desarrollo de un liderazgo transformacional, ya que al no encontrar un directivo con capacidad de liderazgo no se podrá garantizar el camino al cambio institucional.

La problemática fue desarrollada, mediante el análisis de variables clima organizacional y liderazgo transformacional. Primera parte trata, fundamentación y formulación del problema, objetivos, justificación, formulación hipótesis, variables, capítulo dos, señala los antecedentes, la teoría y glosario, parte tres refiere metodología utilizada y finalmente se presentan los resultados: prueba de hipótesis, discusión, conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1. Situación problemática**

El clima organizacional ha tornado relevancia en aquellas organizaciones que están a la vanguardia y que son competitivas que buscan lograr una mayor mejora en el servicio, cabe mencionar que las instituciones educativas son concebidas como organizaciones formales, complejas y abiertas.

Las casas de estudio, fueron y actualmente siguen siendo el espejo de nuestra colectividad como sociedad que formamos día con día, es por ello que cualquier factor externo, por más mínimo que sea, vulnera y afecta la labor que realizan las personas que conforman e impulsan las instituciones educativas, ya que surgen problemáticas alrededor de la misma. En nuestra actualidad es sumamente importante identificar los distintos factores que afectan el entorno de las personas, y podemos encontrar claros ejemplos de estos factores; como los económicos, los físicos y sociales, entre otros.

En este contexto Chiang, Martin y Nuñez (2010) refieren la responsabilidad grupal donde interactúen compartiendo aspectos comunes sobre cultura organizacional, donde se acepten situaciones comunes. Dentro del contexto organizacional se distingue una Influencia considerable que afecta el clima organizacional, englobando en forma gradual la producción y resultados en las personas, así como también en las distintas organizaciones: dentro de estas se logran destacar aspectos como: motivación, liderazgo, comunicación, relacion interpersonal, participación, compromiso, lograr metas, satisfacción y desempeños que se genera laboralmente.

Conforme el clima organizacional abarca la personalidad de la organización. Además, el comportamiento está condicionado a integrantes de la institución. Se entiende el desarrollo de una actividad está enlazada al proceso de enseñar y proceso de aprendizaje, se da en un espacio y ambiente específico, permite la intervención de integrantes del procedimiento educacional que son símbolo del personal directivo, educadores, educados, padres de familia; y que relacionados entre sí mismos suscitan percepciones y concepciones, así como también creencias que, llegado en cierto punto, intervienen al momento de tomar decisiones.

Es fundamental, resaltar ciertos factores condicionantes del clima institucional sea la más adecuada, como la activa colaboración, la debida participación, además de la actitud crítica y asertiva de todas las personas relacionadas. Las instituciones educativas Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, se observan diversos problemas como limitado sentido de la pertenencia, presencia de conflictos, reducida comunicación entre el personal docente y directivos, resultando déficit en las relaciones humanas, la búsqueda en hallar la conexión entre lazos interpersonales. Sin embargo, la necesidad de mejorar el clima no será viable, si el directivo no cumple la función de líder transformacional. Velásquez (2006), define “como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores”.

Es decir, los grandes cambios dentro de una institución serán posible cuando todas las partes trabajen con un objetivo a fin, ya que no es cuestión de ordenar, sino de escuchar las opiniones de todos y guiar su trabajo en base a resultados, mejorando su entorno laboral mediante la constante comunicación y la motivación.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. General**

¿Cómo se relaciona “el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”?

### **1.2.2. Específicos**

- a) ¿Qué grado de relación existe entre el liderazgo y liderazgo transformacional en las instituciones educativas estudiadas?
- b) ¿Existe relación entre la toma de decisiones y liderazgo transformacional?
- c) ¿Cuál es la relación entre la comunicación y liderazgo transformacional?
- d) ¿Qué nivel de relación hay entre relaciones interpersonales y liderazgo transformacional?
- e) ¿Cómo se relaciona entre la motivación y liderazgo transformacional?

## **1.3. Justificación**

Esta investigación se justifica por lo siguiente:

### **a) Metodológica:**

Los docentes y directivos planteen nuevos lineamientos académicos para buscar la mejora educativa, poniendo mayor énfasis mejorando en las relaciones entre ellos para formar líderes que motiven la dirección de la institución educativa y fomentar cambios innovadores que beneficie no solo a los docentes, sino no a todo el personal del centro educativo, así como la intención de que este trabajo en conjunto motive y estimule al estudiante a cumplir sus metas académicas.

### **b) Social**

Exigirá que los docentes, directivos y el personal administrativo tengan mayor comunicación y compromiso educativo, ya que será necesario conocer los diferentes puntos de vista de los integrantes de la organización para alcanzar los objetivos académicos esperados.

### **c) Práctica**

Existe la necesidad de mejorar el nivel el clima organizacional, no es bien visto por los estudiantes de nivel secundaria, no se sienten cómodos cuando interactúan con su entorno académico, por lo cual resulta también necesario mejorar el papel de líder del director, ya que los cambios que se necesitan plantear han sido comprobados por los estudiantes, por lo cual es necesario reforzar la mentalidad de líder transformacional para conseguirlo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.5.1. General**

Determinar la relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional en las “instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

### **1.5.2. Específicos**

- a) Conocer la relación existente entre el “liderazgo y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

- b) Investigar la relación existente entre “la toma de decisiones y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.
- c) Precisar la relación entre “la comunicación y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.
- d) Estudiar la relación “entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.
- e) Examinar la relación “entre la motivación y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, 2018”.

### **1.5. Alcances y limitaciones**

De acuerdo a las características se permitió establecer lo siguiente:

#### **a) Alcances:**

El presente estudio se centrará en el análisis del clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Asimismo, la investigación se centró en los docentes de las II.EE. de la Red N° 12.

#### **b) Limitaciones:**

El tiempo de programación, con respecto a los horarios para reunir a la muestra necesaria para validar nuestra investigación.

## **1.6. Hipótesis**

Las organizaciones, sus relaciones se llevan a cabo de acuerdo a la participación de sus integrantes, donde se desarrollan sus actividades. Este puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un aspecto negativo en su desempeño, es por ello que es necesaria la actuación líder del directivo para identificar los aspectos de cambio.

La investigación realizada por León (2015) permitió identificar que la relación del clima organizacional y estilo de liderazgo directivo, se considera agradable la labor líder del directivo permite alcanzar objetivos, garantizando la satisfacción de su desempeño laboral, gracias a la motivación constante hacia el personal docente. Estos logros positivos se deben según su investigador a la actuación líder de director, pudiendo reforzar aún más, ya que una buena gestión del director permite un buen clima organización.

Montiel (2012), entiende el estilo de dirección influye de forma determinante en el desempeño docente, como: influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, las cuales predominan en los directivos de las instituciones educativas. los directores deben compartir las responsabilidades, delegar funciones, asumir roles, y protagonismo contribuyendo hacia el éxito.

### **1.6.1. Hipótesis general**

Se utilizó la estadística alterna y nula.

HGA. “El clima organizacional se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, 2018”.

HGO. “El clima organizacional no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – N° 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **a. HE1:**

H1. “El liderazgo en el clima institucional se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, 2018”.

Ho. “El liderazgo en el clima institucional no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

#### **b. HE2:**

H2. “La toma de decisiones se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

Ho. “La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

**c. HE3**

H3. “La comunicación se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

Ho. “La comunicación no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

**d. HE4:**

H4. “La relaciones interpersonales se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

Ho. “La relaciones interpersonales no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

**e. HE5:**

H5. “La motivación se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

Ho. “La motivación no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco epistemológico**

El clima organizacional está muy vinculados a la administración, donde los investigadores clásicos trataron de definirla, las investigaciones de Frederick Taylor y Henri Fayol que señalaban que este clima es adecuado cuando el empleado este a cargo de las tareas que realmente esté capacitado (Delgado, 2002, p.4).

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) consideran que están muy relacionados al conjunto de atributos que la organización acuerda con sus integrantes para formar un conjunto, es decir persona e institución o empresa aportan en el clima y el cumplimiento de funciones.

Terry y Franklin (1985, p.45) consideraron que el clima donde se trabaja debe consideran los siguientes puntos “unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés, particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo”.

De igual manera, Terry y Franklin (1985) adicionan una acción más humana en la forma de administrar una organización, interrogándose el cómo se logra y por qué se logra, en donde “se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones” (p.46).

Sin embargo existen autores, que lo describen desde una perspectiva perceptual, es decir consideran que el clima de la organización puede ser

medida en base las personas que están en el trabajo a través de sus opiniones, aquí podemos mencionar a Reichers y Schneider (1990) señala que el clima es el conjunto de puntos de vistas compartido por los integrantes de la instituciones sobre sus políticas, prácticas y procedimientos, a esto podemos sumar los aportes de James, James y Ashe (1990) quienes consideran que los atributos deben centrarse en valores que permitan el adecuado funcionamiento de la organización.

Por otra parte, es importante entender el origen concepto de liderazgo transformacional, cuando Burns (1978) analizó las cualidades de la vida de líderes políticos, lo cual le permitió evidenciar similitudes entre ellos para sus acciones generaran relevancia entre las masas, dando paso al liderazgo positivo de hoy en día.

Bass (1985) por su parte, destaca la importancia de la motivación en el accionar de los líderes transformacionales, el cual les permite orientar el comportamiento del grupo para la consecución de metas colectivas, es decir un líder motivador ayuda a que las actividades tengan un compromiso de logro compartido.

Pascual, Villa y Auzmendi (1993, p. 24) dan cuenta que el liderazgo transformacional es desarrollado con características específicas como la necesidad de promover respeto, considerar las características de cada integrante, ser orientador y apoyo para los logros comunes, estimulador de la creatividad e innovación con una visión a futuro.

Como vemos el liderazgo transformacional se resume en el interés en conjunto motivado por el líder con una proyección a futuro.



## **2.2. Antecedentes**

### **a. Internacionales**

Ortiz (2018) investigó “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016”. Se concluyó:

El clima organizacional, resultó muy bueno, los mecanismos de comunicación entre la dirección, docentes y estudiantes se mantienen, mediante ambiente favorable del proceso educativo. Estilos de liderazgo pedagógico democrático resaltan: empuje, motivación del líder, integridad, planeación, carisma, comprender las personas referentes al clima organizacional de comunicación y relaciones interpersonales entre la comunidad educativa. (Ortiz, 2018, p.66).

Santamaria (2020) investigó “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.” Entre las conclusiones menciona:

Logró determinar que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Además, generando impacto sobre el desempeño laboral. Los cuales sirvieron proponer planes de mejora recomendando diseñar una arquitectura organizacional, de acuerdo al requerimiento de la empresa, enfatizando en la responsabilidad y mando, y perfiles requeridos. Desarrollar sistema de comunicación interna estructurada y participativa que facilite la ejecución de las actividades programadas. (Santamaria, 2020, p. 103)

Rovira (2020) trató “Liderazgo transformacional y su Influencia en el desempeño docente”. Entre las conclusiones obtuvo:

La influencia consideración individualizada en personal administrativo y docente resultó al 90,5%, el líder debe priorizar, necesidades y cada integrante de la comunidad generen ambientes armónicos y creativos en cuanto al desempeño docente, estimulación intelectual produjo el 82,4%, los líderes diseñen alternativas de solución y estimulen el trabajo y esfuerzo, para lograr desarrollo de las habilidades del equipo de trabajo. (p.32).

Murillo (2020) investiga “Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia”. Entre los resultados:

“Demostraron una prevalencia del liderazgo transaccional, considerando las características propias de la organización, promoviendo la delimitación y cumplimiento de objetivos definidos mediante el plan estratégico anual, a partir de sus perspectivas: financiera, socios, procesos, y aprendizaje y desarrollo” (p. 35).

Garcia (2019) Trabajó “Clima organizacional y desempeño docente en las unidades educativas Fe y Alegría, Guayaquil – Ecuador, 2019”. Concluyó:

El clima organizacional, con el apoyo motivacional primero de las autoridades con toda la comunidad educativa son escasamente valorados; por tanto, el desempeño docente no es lo adecuado en la muestra estudiada. Además, el clima organizacional no apoya en la motivación para la preparación y desarrollo de la enseñanza de parte de la mayoría de los maestros, los cuales muestran su disconformidad. Asimismo el papel del clima organizacional en la

institución estudiada en relación a los ambientes físicos para el aprendizaje no son los más adecuados y los estilos de supervisión son escasamente aceptados por los docentes ( p. 142).

**b. Nacionales**

Gomero (2019) estudia “Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad de Barranca”. Los principales resultados se tienen:

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (40.6%). El Involucramiento laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (48.2%). Y las condiciones laborales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular al 44.7% ( p.57)

Soria (2019) investigó “Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en la Escuela de Infantería del Ejército – 2018” concluye:

Esestableció validez entre la influencia idealizada y el clima organizacional comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos al 94.4%. Además, se pudo establecer la relacion significativa entre la inspiración motivacional y el clima organizacional 79.4%, particularmente relacionado a las expectativas, optimismo y creencias y una relacion significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional 86.9%,

particularmente relacionado a la incentivación de la inteligencia, a la racionalidad y a la creatividad (p.73).

Briceño (2018) Trató “Liderazgo Transformacional y Motivación Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02. 2018” concluye:

Conforme evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,560. Además, existe relación significativa entre el carisma y la motivación laboral de los docentes con un nivel de significancia de  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de ,689. Y existe una relación significativa entre la motivación inspiradora y la motivación laboral de los docentes con un nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con un valor de ,439 (Briceño, 2018, p. 65).

## **2.3. Bases teóricas**

### ***2.3.1. Clima organizacional***

Brunet (2005) describe “el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones<sup>2</sup>.”

Robbins (2007) señala: “el clima organizacional de ocupa de las bases organizativas, integrándolo y apreciando la organización como parte del entorno educativo, permitiendo la congruencia de objetivos y valores compartidos, el rol de supervisor como constructor y sostenedor de cultura, relaciones involucradas, los reglamentos internos, metas operacionales”.

Guliani (2006) indica “el clima organizacional puede ser la casualidad o propiedad del ambiente organizacional; que perciben o experimentan los integrantes de una organización; la cual puede influir en su comportamiento. En otras palabras, para que una persona pueda trabajar satisfactoriamente, consigo mismo y con el entorno con quienes convive, le permita entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal”.

Bermúdez y Rincón (2013), mencionando a Vasco (2002), mencionan: “el clima organizacional es una evaluación con el objetivo de medir la calidad la percepción de los miembros de la organización e identidad con la compañía donde labora; en las instituciones educativas el clima escolar, se aprecia de acuerdo a las relaciones entre los miembros mostrando sentimientos de aceptación y rechazo”.

Rodríguez (2014) define “clima organizacional en instituciones educativas, es el conjunto de características psicosociales, determinado por

todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de una institución, integrando procesos dinámicos que condiciona, a la comunidad educativa”.

Anzola (2003) opina “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, los cuales influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Palacios y Vargas (2015) definen “el clima organizacional es el ambiente interno favorable de trabajo en el que se encuentran las personas y que tienen características propias para un buen desempeño en todas las labores de trabajo” (p.18).

Según Jahuirra (2015) el clima organizacional es la “percepción que comparten los integrantes de una organización sobre el mismo trabajo, el entorno físico en que desarrollan su labor y las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en el trabajo” (p. 20).

Para Huamán (2017) es “la percepción que comparten los miembros de la organización acerca de los fines y valores institucionales, que a su vez causan repercusiones en el comportamiento de los mismos” (p. 76).

De acuerdo con Barrientos (2020) el clima organizacional “es aquel ambiente que existe dentro de una organización y es percibido por los miembros de la organización, y que también influye en su comportamiento” (p. 43).

Y para Rodríguez (2016) define al clima organizacional como “un elemento esencial en toda organización, que interviene directamente en el comportamiento del trabajador” (p. 4).

### **2.3.1.1. Tipos**

Martín (2000) refiere que existen los siguientes tipos de clima organización:

- a) Clima autoritario, el directivo no confía en los empleados, las decisiones se toman de forma descendente.
- b) Clima del tipo participativo, este incluye dos subgrupos; el clima Consultivo y el clima participativo en grupo.

Alcóver (2004), clasifica basando la percepción individual se desenvuelven en distintos niveles:

- a) Psicológico, referencia la percepción individual caracterizado al contexto laboral. En donde la ausencia de un acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo reflejaría el clima como un atributo individual. Es por ello, que el clima psicológico presenta relaciones significativas de cada uno de los integrantes de los cuales se destaca su actitud hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento con respecto a las tareas asignadas dentro de su centro laboral.
- b) El producto de la percepción individual los miembros deben pertenecer al mismo equipo de trabajo.

El colectivo, identifica al grupo ante situaciones en común.

### **2.3.1.2. Factores que inciden**

Bazarra, Casanova, y García, (2005), distinguen dos factores:

- a) Externo, cumplimiento direccionado a los estudiantes y padres de familia.
- b) Interno, consiste en la ejecución y monitoreo del personal docente y administrativo.

### **2.3.1.3. Características**

Armengol (2001) destaca las siguientes características del clima organizacional:

- Carácter global, en el sentido de que representa el tono o el ambiente del centro considerado en su totalidad.
- Es un concepto complejo y multidimensional, dado que está determinado por diversos elementos:
  - Infraestructura.
  - Peculiaridades personales.
  - Relación entre personas y grupos, en la institución educativa.
  - Percepción integral del medio.
  - Posee carácter dinámico, debiendo modificarse en algunos de sus elementos.
  - Tiene la posibilidad de ser modificado, ya sea si o con una intención específica.

Armengol (2001) con una opinión más global sobre las características del clima organizacional añade lo siguiente:

- El comportamiento humano constituye importante para mejorar el clima dentro de una institución, en especial de un estilo de liderazgo ya que ayudara a definir la personalidad de la organización o institución.
- No tiene una fecha de caducidad o de inicio, ya que tiene un carácter relativo en el tiempo.
- Permite alcanzar los objetivos de la institución educativa como el rendimiento académico.



- El conocimiento del medio, por los miembros constituye como indicador para conocer del tema.
- La naturaleza puede ser evaluado, desde diagnóstico y perfeccionamiento.

Silva (1996) también detalla algunas características sobre tema tratado:

- El entorno externo es completamente diferente para cada sujeto
- Registrar mediante procedimientos establecidos
- Siendo diferente la cultura organizacional.

Rodríguez (2005), propone particularidades sobre el tema:

- “Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa influye en el compromiso e identificación de los integrantes de la institución.
- Los comportamientos y actitudes de los trabajadores tienen el poder de alterar el clima de la organización, por eso resulta importante motivarlos, para que la influencia sea positiva.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos”.

#### **2.3.1.4. Aspectos clave**

Martínez (2003) indica que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Gotera (2005) aclara que, si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Chiavenato (2001), plantea “el clima organizacional tiene una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc”.

Méndez (2006) destaca “el clima organizacional posee una serie de elementos y factores que al ser percibidos por el individuo pueden influir su comportamiento, incluso pueden definir el grado de satisfacción que experimenta en el entorno laboral”.

El autor especifica: la percepción del trabajador es constituido por cuatro factores vitales:

- a) La motivación, ya que las personas motivadas no sólo rinden más en el trabajo, sino que además pueden desempeñan con mayor entusiasmo sus funciones.

Rodríguez y Bonilla (2011) refieren la existencia de una relación entre la productividad y rendimiento del trabajador con el clima laboral. En otras palabras, la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Por ello, sugiere que las organizaciones deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor.

- b) Relación interpersonal, de convivencia cooperativo y empático entre colegas, necesario generar un ambiente adecuado.
- c) Reconocer el trabajo, en cuanto los trabajadores aportan en el logro.
- d) Liderazgo directivo en una organización sirve de apoyo a sus trabajadores propiciandor ambiente favorable.

#### **2.3.1.5. Importancia**

Guillén (2000) destaca que la importancia del clima organizacional radica en:

- La evaluación del clima, es respecto: reacción, disposición y valoración de los miembros de la organización.
- Tener información de la condición laboral existente.
- Participación en las actividades propuestos por la organización.
- Utilizar mecanismos comunicativos y relaciones.
- Lograr visión integradora en la organización.

Ibañez (2002) exhorta las organizaciones no deben descuidar el ambiente, como:

- Política organizativa.
- Estructura organizacional,
- Condición económica.
- Estilo de liderazgo
- Valor gerencial
- Presentación y comportamiento del trabajador.

### **2.3.1.6. Componentes**

En cuanto a los componentes se hacen referencia a la forma de interacción entre los comportamientos de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales que daría como resultado un buen rendimiento.

Brunet (2011), mencionando a Gibson, Ivancevich y Donnely (2003), destacan los siguientes componentes y resultados del clima organizacional:

- a) Aspecto individual: actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje
- b) Grupo e intergrupo: estructura, proceso, cohesión, normas y papeles
- c) Motivación: motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo
- d) Liderazgo: poder, políticas, influencia, estilo
- e) Estructura organizacional
- f) Procesos organizacionales: evaluación del rendimiento, sistema de remuneraciones, comunicaciones, toma de decisiones

Brunet (2011) afirma “la forma los empleados ven la realidad e interpretan dando importancia, las características individuales del trabajador actúan como filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima”.

## **2.3.2. Liderazgo transformacional**

### **2.3.2.1. Liderazgo**

Canto (2001) señala: "liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas".

Koontz y Wehrich (2007) refieren "liderazgo es arte y voluntario y mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o también denominan el liderazgo como proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común".

Murillo (2006) señala "liderazgo no consiste en delegar o asignar funciones a los demás, refiere la actividad para aprovechar las capacidades y destrezas en general, entre líderes y seguidores se disipan desempeñan roles. La acción que es ejercida: dirección, o incluso el equipo directivo coordina trabajo grupal".

Contreras (2015) señala "el liderazgo que es capaz de inspirar y emocionar a los seguidores para lograr alto nivel de desempeño a través de la visión que tiene el líder" (p. 23).

Castro (2015) define com:

"El líder cambia las ideas de los colaboradores, se encarga en transformar, e interesa en saber qué puede producir el resto, alienta al equipo de trabajo. Líder se encarga la empresa, llegue tener mayor productividad teniendo colaboradores motivados" (p. 27).

Para Morales (2018) el líder transformacional: "alienta a sus seguidores, se sientan motivados y en el momento de un problema se pueda

solucionar rápidamente, porque habrá apoyo mutuo y también trabajo en equipo, el rendimiento del colaborador tendría buenos resultados” (p. 24).

Huacachino y Castillo (2019) definen “un proceso común del líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y motivación, es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en la persona que la conforman” (p.30).

Quispe (2019) conceptualiza: “El líder, director en el caso, mantiene ambiente carismático y la relación con los trabajadores que conforman institución educativa, genera cambio positivo, incrementa motivando, con la finalidad de mejorar rendimiento académico de estudiantes” (p. 16).

### **2.3.2.2. Características**

Murillo (2006) caracteriza el liderazgo del siguiente modo:

- Considera trabajo democrático en toda organización, la función de quien dirige, dejando de lado lo tradicional, donde sea partícipe de transformaciones y utilizando el talento humano que posee la comunidad educativa todo lograr el objetivo.
- Con el liderazgo, las autoridades directivas pueden facilitar e impulsar el desarrollo profesional de los docentes y el personal administrativo, consiguiendo compartir una misma visión conjunta del trabajo educativo.
- Los directivos establecen metas, priorizando necesidades, estimula y desarrolla un clima de colaboración de confianza.

Fernández (2007), describe “características del liderazgo transformacional, de las cuales señala que están relacionados con los comportamientos productivos del director, en otras palabras, son aquellas

conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación”.

Royero (2006), caracteriza el liderazgo transformacional, señalando lo siguiente:

**a. Dominio personal**

Según Royero (2006) define “un verdadero aprendizaje, que genere y capacite, para lograr algo, percibir el mundo, y crear y lograr lo que el ser humano quiere. Es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia, mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada, aplicando comunicación eficaz”.

Louart (2005) agrega: “debe revelar la cultura que percibe a las personas, en general se puede decir que el dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional. En otras palabras, debe conocer su entorno y sus capacidades personales para producir resultados en beneficio de la institución”.

**b. Construcción de una visión compartida**

Romero (2005), señala “los seres humanos son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”.

El autor consideró, uso de técnicas y principios, las personas dispuestos las tareas: incentivación, comunicativa efectiva, retroalimentación participa del proceso en acciones designadas.

### **c. Aprendiendo en equipo**

Rodríguez (2007) afirma: “el aprendizaje en equipo es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”.

Nash (2006) señala: “productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar cada elemento de refuerzo para provocar en sus empleados este comportamiento. Es por eso que un comportamiento productivo se convierte en una consecuencia positiva para él”.

Alles (2006), entiende “aprendizaje en equipo refuerza la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para alcanzar una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”.

#### **2.3.2.3. Estilos**

Al hablar de los estilos del liderazgo dentro de una organización se hace referencia a la forma en que el grupo de trabajo actúa dentro de su entorno laboral. El trabajo en conjunto y la integración se convertirán en puntos importantes para el liderazgo actúe y cumpla con sus objetivos. Existen diferentes estilos de liderazgo las cuales fueron propuestos por diferentes autores.

Murillo (2006), mencionando a Sergiovanni (1984), señala que existen cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:



- Referencia el trabajo del líder resalta, debido al empleo técnico y conocimiento respecto a la teoría de liderazgo dentro de la organización. En este caso, el directivo se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- El líder proporcione importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Asimismo, toma mayor dedicación de apoyo a los integrantes donde labora. Además, destaca que el tipo de dirección aplicado incita a la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- Se caracteriza poniendo en práctica los conocimientos en la labor generando eficacia en trabajo docente, diseñando proyectos educativos y monitoreo. Además, realiza diagnósticos con respecto a los problemas educativos, orientación de los profesores, promoción de la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal, incluso se preocupa en el desarrollo del currículo.
- El líder simbólico: el liderazgo asume la jefatura, enfatiza la selección de metas. Monitorea y visita aulas, permanente contacto con estudiantes.
- Líder cultural, el estilo de liderazgo permite articular como: valores, creencias y raíces culturales cultivada en la escuela.

Murillo (2006), agregando las opiniones de Leithwood, Begley y Cousins (1990), destaca otros estilos de liderazgo:

- a) El estilo de liderazgo A, el cual refieren se caracteriza por un énfasis brindado a las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de

colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

- b) En el estilo de liderazgo B, Coronado et al. (2014) indica que el centro de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).
- c) El estilo directivo C, Coronado et al. (2014) detallan que es en donde los directivos se centran en la realización y eficacia de los programas, con el fin de mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.
- d) El estilo D, Coronado et al. (2014), prioriza lo administrativo; en cuestiones prácticas organizativas y mantenimiento diario del centro. Hace referencia a que los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás.

Coronado et al. (2014), menciona Bass y Avolio (1994), propone cuatro dimensiones:

- a) Influencia idealizada, descrito como un comportamiento resulta la admiración respetando y dando confianza.

Coronado et al. (2014) refiere que estos involucran riesgos para compartir los líderes, señalando necesidades personales demostrando la moral y ética.

- b) Inspiracional motivacional, es el reflejo del comportamiento, proporcionan desafíos en el trabajo. Se articulan en forma clara expectativa y laboran comprometidos mediante el entusiasmo y optimismo.
- c) Estimulación intelectual. demuestran liderazgo transformacional, piden soluciones creativas para resolver.
- d) Consideración individualizada. El líder escucha atentamente a logros de sus trabajadores.

Coronado et al. (2014), mencionando una clasificación adicional planteado por Hater y Bass (1998):

- a) Recompensa: líder reconoce recompensas al desempeño del trabajador.
- b) Administra por excepción: evita dar direcciones de lo pasado.

#### **2.3.2.4. Aspectos**

Leithwood (2005), desarrolla aspectos importantes sobre liderazgo transformacional:

1. Establece una visión de la institución educativa, permita unir esfuerzos para establecer cambios, señala como foco central del liderazgo.
2. Proveer estímulos intelectuales, el líder contribuye al personal reexamine algunos aspectos de práctica, promueve ideas, incentivando hacia un logro continuo.
3. Ayuda considerando lo necesario. El docente siente la dirección apoya, son acompañados.

4. Proporcionar mejoras, conforme valores importantes de la organización.
5. Ayuda en la realización del trabajo. Transmitiendo expectativas oportunas, de manera compromete la escuela motor del cambio.

#### **2.3.2.5. Objetivos**

Leithwood (2005) considera que el liderazgo transformacional tiene como tiene como propósitos lo siguiente:

- Identificar metas claras, desarrollando el clima escolar, contribuyendo al desarrollo docente, e incrementando la capacidad de la institución educativa en solucionar problemas.
- Diseñar visión colectiva e identificando los objetivos en la práctica.
- Crear culturas colaborativas, con expectativas y niveles secuenciales teniendo en cuenta la ayuda psicológico y logística al personal, para transformar, y organizar una institución sólida en administración, donde el director, ejerza un liderazgo transformacional.

#### **2.3.2.6. Fundamentos esenciales:**

Bryman (2005) refiere que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional son los aspectos básicos como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica, en donde el gerente educativo o directivo debe transformar la cultura de una organización en función a una determinada visión planteada por el mismo, evitando el control o manipulación de los miembros.

Se afirma que el director educativo, tenga muchas competencias, para influir con los docentes, administrativos, de servicio e estudiantes se puedan resolver problemas individualmente o colectivamente, considera los fundamentos básicos:

a) Influencia idealizada.

Castro (2005) considera “influencia idealizada está reflejada en los gerentes de las instituciones son carismáticos frente sus trabajadores y sirven de inspiración; el trato individual complaciendo sus necesidades y logren ayuda intelectualmente a todos los integrantes de su institución”.

Meier (2006) lo considera como la visión y sentido a la misión que le da el líder, lo cual le permite ganar el respeto, confianza y seguridad para la adquisición de una identificación individual fuerte de sus seguidores”.

Zagalas (2005), menciona: “representa la autodeterminación y seguridad del líder, gerente institucional, donde es importante destacar que, si los individuos creen que tienen un control, sobre sus destinos, preservarán en sus tareas y sus logros”.

Garza (2005) manifiesta: “influnciar y ayudar a los empleados a mejorar su trabajo con una interacción personal, se garantizará un clima apropiado de trabajo, influenciando el estilo de lider que adopta los directores”.

Buchele (2006), puntualiza: “la influencia idealizada debe comprender la influencia interpersonal de los miembros de la institución, para conseguir de los docentes y personal administrativo obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

Bryman (2005) señala: “debe verificarse y poner en práctica con enfoque integral, y cada elemento interactúe con los demás, dependiendo de formas de estructurar indicadores de relaciones con sus pares”.

Maubert (2008) desataca, que por este medio se puede resolver los innumerables conflictos de intereses, ya sea de forma grupal o individual.

Cravino (2007) considera “los directivos deben diagnosticar las necesidades y capacidades de los miembros de la institución, para atenderlas individualmente. Para delegar, entrenar, aconsejar y retroalimentar y una comunicación asertiva en el desarrollo personal, reforzando y garantizando a todos los miembros tengan mayores niveles de responsabilidad”.

Chiavenato (2005), considera: “toma en cuenta el comportamiento institucional de los miembros, el funcionamiento y dinámico de las organizaciones, y de cómo se desarrollan los grupos y los individuos en ese entorno. De esta manera, resalta un involucramiento al comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente en el individuo y sus relaciones”.

#### b) Estimulación intelectual

Rodríguez (2007) conceptualiza: “producto de nuevas ideas para viejos problemas, considerando la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, los directores mediante el uso del líder transformacional, fomenten nuevas miradas. Incentivan en la creatividad, enfatizando el pensamiento crítico positivo, examinando suposiciones subyacentes a los problemas y finalmente utilizando la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas”. Considera aspectos:

- Construir una visión de la escuela.
- Establecer metas.
- Estimulación inteligente de los líderes.
- Ofrecer apoyos individualizados.
- Proporcionar modelos gerenciales de mejora
- Inducir altas expectativas de realización.

- Construir una cultura escolar productiva.
- Desarrollar mayor participación en las decisiones escolares.

c) Tolerancia psicológica

Imbernón (2008) considera: “el director inspirara en el centro educativo, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución, elevando a los docentes a mayor nivel; estimulando intelectualmente articulando una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables”.

Albornoz (2007) agrega “los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación motivan a los docentes uniendo esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas”.

## 2.4. Glosario:

- *Comunicación.* Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, se obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.
- *Cooperación.* Se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

- *Destrezas.* Se considera a la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta, satisfactoria, es decir, hacer algo con destreza implicará hacerlo y bien.
- *Dinámico.* Al conjunto de actividades desarrollados por los individuos con objetivo claro de entretener inculcando valores, participación asertiva.
- *Empatía.* Se considera a la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo
- *Integral.* Es la parte de un todo que forma parte de la composición de éste pero sin serle esencial, lo que quiere decir que el todo puede subsistir aún sin la parte integral.
- *Liderazgo.* Influencia ejercida frente al conjunto de personas, permitiendo incentivos en el trabajo de forma entusiasta y bien común.
- *Motivación.* Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.
- *Organización.* Sistema establecido para alcanzar metas conformado por un grupo social, y que cada uno cumple una función.
- *Proceso.* Se refiere al progreso o avance para ir hacia un fin determinado. Por ello se define como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo.
- *Productividad.* Esta asociada a la inversión del tiempo en lograr resultados esperados.



- *Recompensa*. Se considera al incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

#### Cuadro 1

##### Operacionalización variable X

V.X	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Valoración/ Índice	Instrumentos
CLIMA ORGANIZACIONAL	(Caligiore y Díaz, 2003:645) definen "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo".	Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003  Dimensiones:  "condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso de: liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación"	Liderazgo	Influencia	1	1. Nada adecuado 2. Poco adecuado 3. A veces adecuado 4. Adecuado 5. Muy adecuado	Cuestionario
				Capacidad de convocatoria	2		
				Consenso	3		
				Facilitador	4		
				Integrador	5		
			Toma de decisiones	Confianza	6		
				Democrática	7		
				Producción	8		
				Financiera	9		
				Recursos humanos	10		
			Comunicación	Comercial	11		
				Contenidos y naturaleza de acción formativa	12		
				Mensajes	13		
				Canales	14		
				Trato	15		
			Relaciones interpersonales	Reconoce emociones	16		
				Empatía	17		
				Utiliza diálogo	18		
			Motivación	Compromiso	19		
				Interna	20, 21		
Externa	22, 23						

## Cuadro 2

### Operacionalización variable Y

V.Y	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Valoración/ Índice	Instrumentos
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según Koontz y Wehrich (2003) mencionan “los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional”.	Murcia (2007) Dimensiona: “Influencia idealizada, Motivación inspiracional, estimulación emocional y consideración individualizada”	Influencia idealizada	Cumplimiento metas y objetivos	1,2	1. Nada adecuado 2. Poco adecuado 3. A veces adecuado 4. Adecuado 5. Muy adecuado	Cuestionario
				Nivel de confianza	3		
				Asumir riesgos y metas	4,5		
			Motivación inspiracional	Actitud del líder	6		
				Compromiso organizacional	7,8		
			Estimulación emocional	Inspiración colaboradores	9, 10		
				Incremento rendimiento	11		
				Creatividad	12		
				Innovación	13		
				Nuevos conocimientos	14		
				Solución de conflictos	15		
				Trabajo en equipo	16		
			Consideración individualizada	Responde necesidades	17,18		
Reconoce la individualidad	19,20						
Brinda apoyo	21, 22						
Valora el trabajo	23, 24						

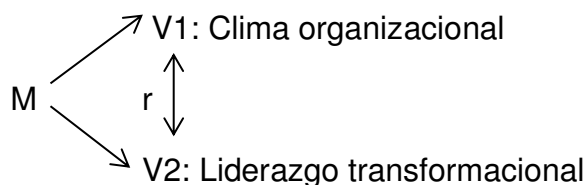
### 3.2. Tipo y diseño de investigación

El presente es estudio básico no experimental, descriptivo, debido las variables propuestas tienen preguntas con respuesta cualitativas:

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 1) Pregunta                | : Teórica descriptiva  |
| 2) Prueba de hipótesis     | : Hipotético deductivo |
| 3) Medición                | : Cuantitativo         |
| 4) Número variables        | : Bivariable           |
| 5) Ambiente                | : Campo                |
| 6) Fuente                  | : Primaria             |
| 7) Aplicación instrumentos | : Transaccional        |
| 8) Diseño                  | : Correlacional        |

Para efectos estadísticos y la prueba de las hipótesis se aplicó el paquete computacional SPSS 21, con la finalidad de sacar datos relevantes.

Se considera el siguiente gráfico de correlación:



### 3.3. Población y muestra

Conformada por docentes "Red N° 12 – Ugel 07".

**Cuadro 3***Población*

N°	Instituciones educativas	Docentes
1	I.E Reyes Católicos	40
2	I.E Los Reyes Rojos	45
3	I.E. Virgen del Morro Solar	60
4	I.E Santa Teresita	50
5	I.E Juan Pablo II	40
Total		235

N = 235 docentes

**Cuadro 4***Muestra*

N°	Instituciones educativas	Docentes
1	I.E Reyes Católicos	23
2	I.E Los Reyes Rojos	22
3	I.E. Virgen del Morro Solar	27
4	I.E Santa Teresita	22
5	I.E Juan Pablo II	46
Total		140

N = 140 docentes

**3.4. Instrumentos**

Se consideró los siguientes:

**a) Variable X: clima organizacional**

Se aplicó un cuestionario.

### b) Variable Y: liderazgo transformacional

Igualmente, un cuestionario con respuestas de escala Likert.

## 3.5. Validación de los instrumentos

Para recopilar los datos que validarán la presente investigación se ha desarrollado un cuestionario para cada variable, el cual ha sido sometido a juicio de expertos.

### Cuadro 5

#### *Validación expertos*

N°	Expertos	V X:	V Y:
1	Mg. Hidalgo Rosas Gregorio	Muy adecuado	Muy adecuado
2	Dr. Miguel Inga Arias	Adecuado	Adecuado
3	Dra. Doris Sánchez Pinedo	Adecuado	Muy Adecuado
	TOTAL	Adecuado	Muy adecuado

Los expertos apreciaron para la variable X como adecuado, mientras variable Y muy adecuado. Por tanto, los instrumentos son aplicables.

## 3.6. Confiabilidad

### a) Fiabilidad variable (X):

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable (X): clima organizacional se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

**Cuadro 6***Confiabilidad V X*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	6

Resultó alfa de Cronbach 0,944, al 94.4%. comprobándose el instrumento fueron bien respondidos.

**b) Confiabilidad variable (Y):**

También se recurrió a la prueba de Alfa de Cronbach.

**Cuadro 7***Confiabilidad V Y*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	5

Se halló 0,916 de fiabilidad al 91.6%.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Estadísticos variable X

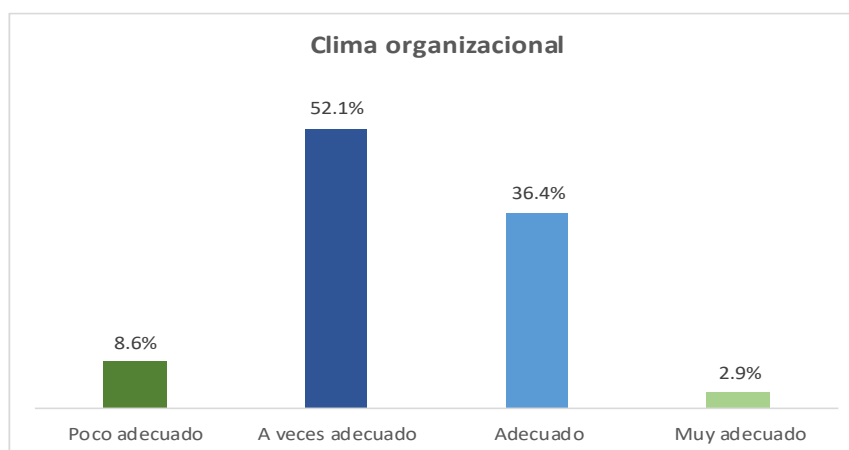
#### Cuadro 8

*Frecuencias “variable clima organizacional”*

	Clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	“Poco adecuado”	12	8,6
	“A veces adecuado”	73	52,1
	“Adecuado”	51	36,4
	“Muy adecuado”	4	2,9
	Total	140	100,0

#### Figura 1

*Porcentajes “variable clima organizacional”*

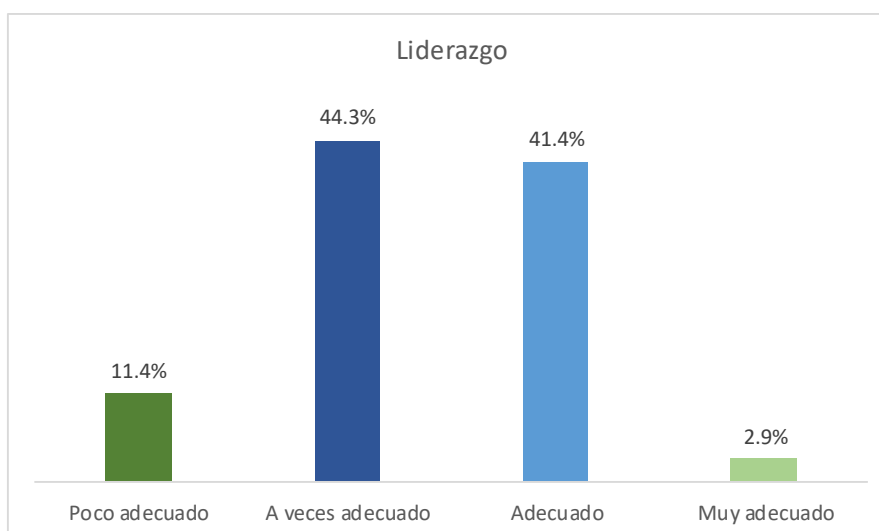


El 52.1% consideran a veces adecuado, 36.4% califican de adecuado, 8.6% refieren de poco adecuado y 2.9% consideran muy adecuado. Los resultados evidencian el clima organizacional, no satisface las expectativas, pudiendo incidir poco favorable en el liderazgo transformacional.



**Cuadro 9***Frecuencias “dimensión liderazgo”*

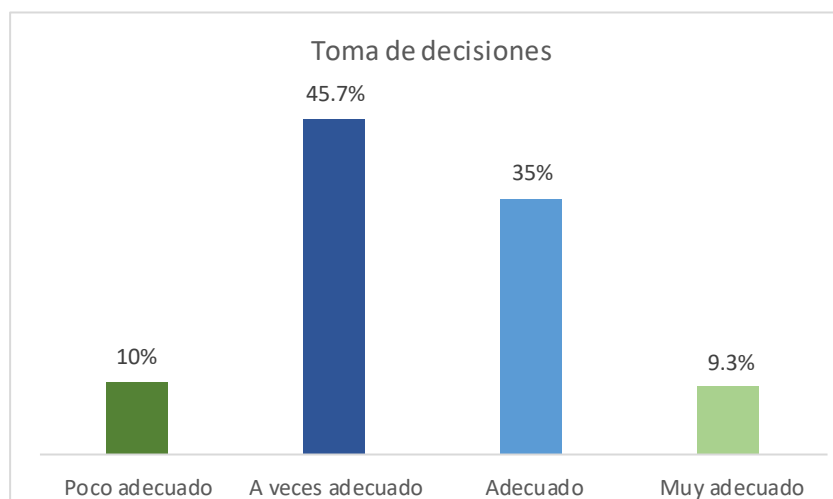
	Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	“Poco adecuado”	16	11,4
	“A veces adecuado”	62	44,3
	“Adecuado”	58	41,4
	“Muy adecuado”	4	2,9
	Total	140	100,0

**Figura 2***Porcentajes “dimensión liderazgo”*

Consideran 44.3% a veces adecuado, 41.4% lo califican de adecuado, 11.4% refieren de poco adecuado 2.9% consideran muy adecuado. La dimensión liderazgo tampoco cumple las exigencias requeridas.

**Cuadro 10***Frecuencias “dimensión toma de decisiones”*

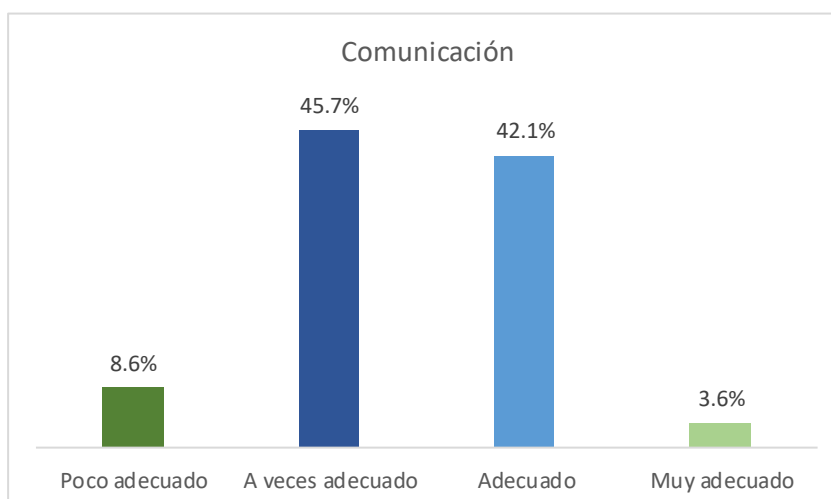
	Frecuencia	Porcentaje
Toma de decisiones		
Válidos “Poco adecuado”	14	10,0
“A veces adecuado”	64	45,7
“Adecuado”	49	35,0
“Muy adecuado”	13	9,3
Total	140	100,0

**Figura 3***Porcentajes “dimensión toma de decisiones”*

Asimismo 45.7% respondieron a veces adecuado, 35.0% califican de adecuado, 10.0% refieren de poco adecuado 9.3% consideran muy adecuado, respecto a la tomar decisión.

**Cuadro 11***Frecuencias “dimensión comunicación”*

	Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	“Poco adecuado”	12	8,6
	“A veces adecuado”	64	45,7
	“Adecuado”	59	42,1
	“Muy adecuado”	5	3,6
	Total	140	100,0

**Figura 4***Porcentajes “dimensión comunicación”*

De igual manera 45.7% opinaron a veces adecuado, 42.1% califican de adecuado, 8.6% refieren de poco adecuado 3.6% consideran muy adecuado, la forma comunicativa tampoco es lo esperado.

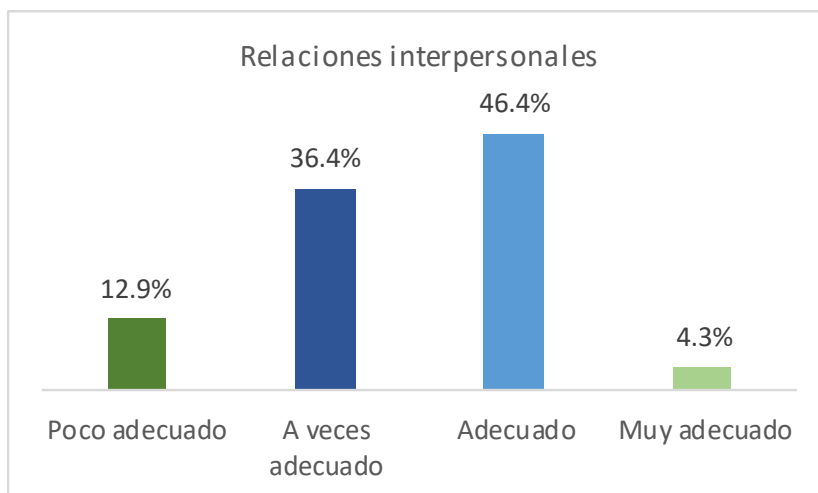
**Cuadro 12**

*Frecuencias “dimensión relaciones interpersonales”*

Relaciones Interpersonales		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Poco adecuado	18	12,9
	A veces adecuado	51	36,4
	Adecuado	65	46,4
	Muy adecuado	6	4,3
	Total	140	100,0

**Figura 5**

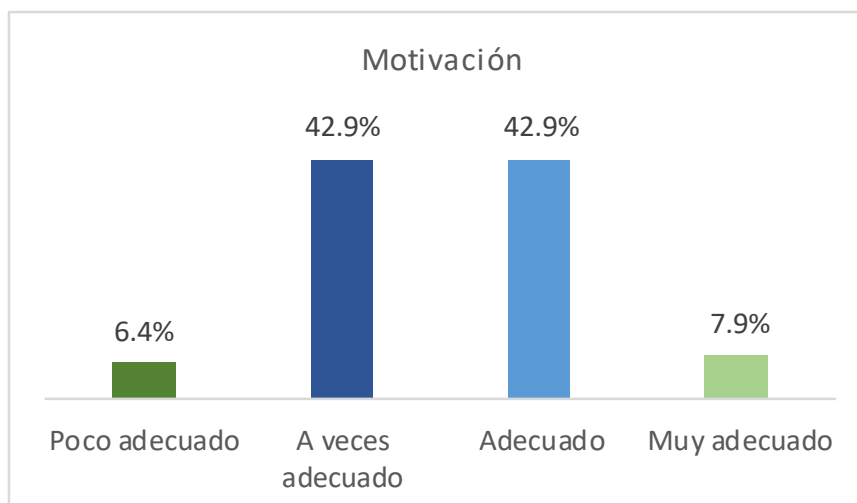
*Porcentajes “dimensión relaciones interpersonales”*



Consideran 46.4% adecuado, 36.4% a veces adecuado, 12.9% refieren poco adecuado 4.3% manifiestan muy adecuado, los resultados muestran que la relación interpersonal se tiene que mejorar.

**Cuadro 13***Frecuencias “dimensión motivación”*

	Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	“Poco adecuado”	9	6,4
	“A veces adecuado”	60	42,9
	“Adecuado”	60	42,9
	“Muy adecuado”	11	7,9
Total		140	100,0

**Figura 6***Porcentajes “dimensión motivación”*

Tanto 42.9% consideran adecuado, 42.9% califican de a veces adecuado, 7.9% refieren de muy adecuado y 6.4% consideran poco adecuado, en cuanto la motivación ejercida aún falta reforzar.

## 4.2. Resultados variable Y

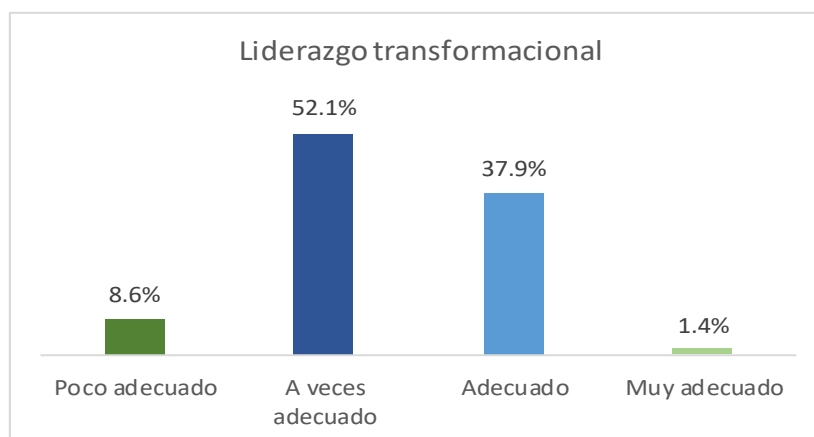
**Cuadro 14**

*Frecuencia variable Y*

Liderazgo transformacional	Frecuencia	Porcentaje
"Poco adecuado"	12	8,6
"A veces adecuado"	73	52,1
Válidos "Adecuado"	53	37,9
"Muy adecuado"	2	1,4
Total	140	100,0

**Figura 7**

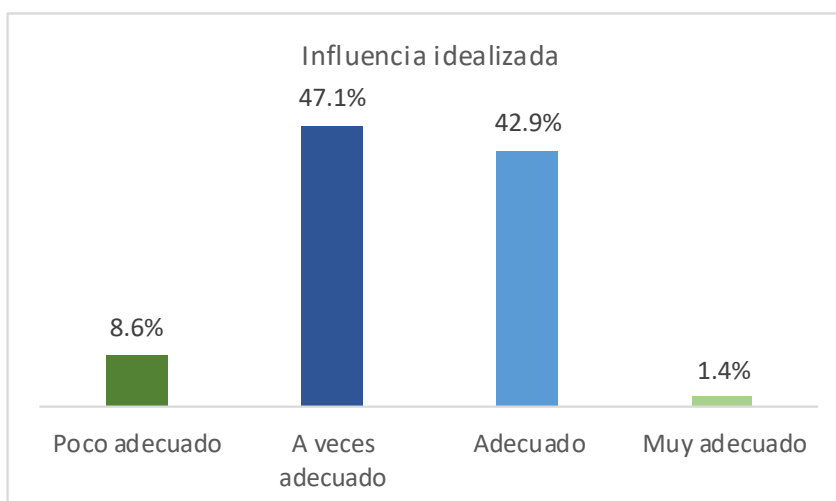
*Porcentajes variable Y*



Se evidencia 52.1% consideran a veces adecuado, 37.9% califican de adecuado, 8.6% refieren de poco adecuado y 1.4% consideran muy adecuado, falta mejorar la forma de liderar incitando al cambio, para resolver los diversos problemas educativos.

**Cuadro 15***Frecuencias “dimensión influencia idealizada”*

	Frecuencia	Porcentaje
Influencia Idealizada		
Válidos		
“Poco adecuado”	12	8,6
“A veces adecuado”	66	47,1
“Adecuado”	60	42,9
“Muy adecuado”	2	1,4
Total	140	100,0

**Figura 8***Porcentajes “dimensión influencia idealizada”*

De igual manera 47.1% consideran a veces adecuado, 42.9% califican de adecuado, 8.6% refieren de poco adecuado y 1.4% consideran muy adecuado, en el apartado de liderar con un manejo de ideas nuevas en la institución educativa tampoco fue lo esperado.

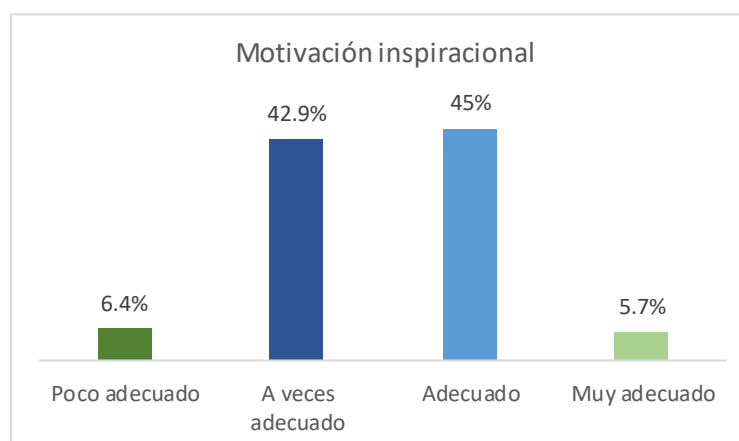
**Cuadro 16**

*Frecuencias “dimensión motivación inspiracional”*

Motivación Inspiracional		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Poco adecuado	9	6,4
	A veces adecuado	60	42,9
	Adecuado	63	45,0
	Muy adecuado	8	5,7
	Total	140	100,0

**Figura 9**

*Porcentajes “dimensión motivación inspiracional”*

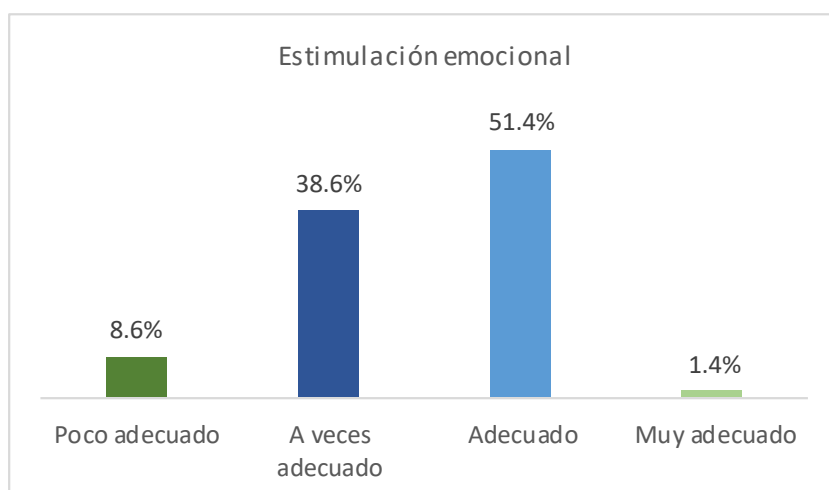


Por lo demostrado 45.0% consideran adecuado, 42.9% califican de a veces adecuado, 6.4% refieren poco adecuado y 5.7% consideran muy adecuado. Los resultados, evidencian la motivación inspiracional, de parte de los directivos aún falta mejorar.



**Cuadro 17***Frecuencias “dimensión estimulación emocional”*

	Estimulación emocional	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Poco adecuado	12	8,6
	A veces adecuado	54	38,6
	Adecuado	72	51,4
	Muy adecuado	2	1,4
	Total	140	100,0

**Figura 10***Porcentajes “dimensión estimulación emocional”*

Conforme 51.4% aprecian adecuado, 38.6% opinan a veces adecuado, 8.6% dicen poco adecuado 1.4% consideran muy adecuado. Respecto a la aplicación de la estímulo emocional que demuestran los directivos falta desarrollar.

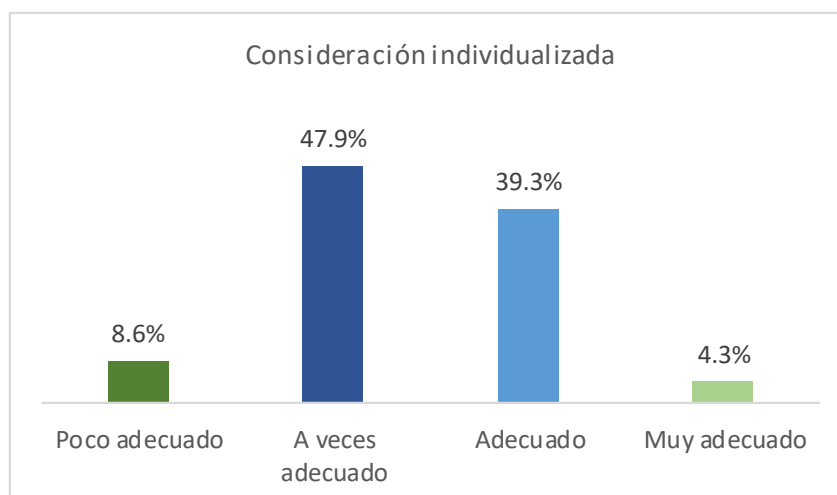
**Cuadro 18**

*Frecuencias “dimensión consideración individualizada”*

Consideración Individualizada	Frecuencia	Porcentaje
Poco adecuado	12	8,6
A veces adecuado	67	47,9
Válidos Adecuado	55	39,3
Muy adecuado	6	4,3
Total	140	100,0

**Figura 11**

*Porcentajes “dimensión consideración individualizada”*



Respondieron 47.9% a veces adecuado, 39.3% califican adecuado, 8.6% refieren poco adecuado 4.3% consideran muy adecuado, el líder en la población estudiada no demuestra presencia en cuanto su influencia personal en el cambio en las instituciones donde gestiona.

### 4.3. Pruebas de hipótesis

#### a) General

##### I. Planteo

HGA. El clima organizacional se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

HGO. El clima organizacional no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

II. **Estadística de Spearman.** Los datos son no paramétricos de tipo ordinal, se considera la fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$r_s$  = Coeficiente de correlación

$n$  = Par ordenado

$X$  = Clima organizacional

$Y$  = Liderazgo transformacional

Se usó el gráfico comparativo y ubicar la correlación:



##### III. Regla decisión

Si  $p \geq 0.05$ , acepta  $H_0$  y  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ .

#### **IV. Estadística.**

Se utilizó el estadístico Spearman, dado que los cuestionarios corresponden a una valoración cualitativa de escala Likert.

#### **Cuadro 19**

##### *Correlación hipótesis general*

Correlaciones		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Clima organizacional	,845
		Sig. (bilateral)
		,000
		N
		140

Se halló  $Rho = ,845$  muy buena, se rechaza la  $H_0$  y acepta la  $H_a$ , la mayoría considera entre a veces adecuado y adecuado en las variables estudiadas: clima organizacional y el liderazgo transformacional. Ello indica la labor de los directivos deben superar capacitándose, para gestionar mejor la institución donde dirige.



### ***Contrastación HE2***

H2. La toma de decisiones se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

Ho. La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

### **Cuadro 21**

#### *Correlación he2*

Correlaciones		Liderazgo transformacional
	Coeficiente de correlación	,853
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Sig. (bilateral) ,000
	N	140

Se determinó una correlación muy buena de  $Rho = 0,853$ , de igual manera se acepta la hipótesis alterna, el cual determina la mayoría considera ente toma de decisiones, a veces adecuado, respecto al liderazgo transformacional, siendo necesario reforzar en los directores tomen decisiones las más oportunas, de acuerdo a las necesidades de la institución y saber escuchar a los a la comunidad educativa.

### **Contrastación HE3**

H3. “La comunicación se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

Ho. “La comunicación no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

### **Cuadro 22**

#### *Correlación he3*

Correlaciones		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Comunicación	
	Coeficiente de correlación	,797
	Sig. (bilateral)	,000
	N	140

Se halló  $Rho = 0,797$  buena aceptándose la hipótesis alterna, la mayoría consideran la comunicación a veces adecuado, de parte de los directivos, siendo la dimensión mencionada un aspecto muy importante, donde los que dirigen una institución educativa tienen que poseer la comunicación eficaz oportuna y asertiva de manera mejorar la calidad de gestionar.

### **Contrastación HE4**

H4. “La relaciones interpersonales se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

Ho. “La relaciones interpersonales no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

### **Cuadro 23**

#### *Correlación he4*

Correlaciones		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)
		,756 ,000
		N
		140

Se determinó estadísticamente  $Rho = 0,756$  buena. Se acepta la hipótesis alterna, la relacion interpersonal practicado en las instituciones educativas evaluadas identifican adecuado, pero a un porcentaje menos del 50%, el cual debe ser superado por quienes dirigen las instituciones educativas, tiene que ver con una de las características que un lider debe practicar para gestionar de la mejor manera.



### **Contrastación HE5**

H5. “La motivación se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

Ho. “La motivación no se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional”.

### **Cuadro 24**

#### *Correlación he5*

		Correlacional	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	,838**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	140

Se halló  $Rho = 0,838$  muy buena, aceptándose la hipótesis alterna, en tanto la mayoría afirma la motivación ejercida de parte de los directores aún es uno de problemas por superar solamente menos del 50% opinan de adecuado, siendo importante que el líder tenga la cualidad de incitar apoyar con la motivación individual y grupal, de manera crear un ambiente donde todos trabajen contentos.

#### 4.4. Discusión resultados

El presente estudio, responde al objetivo general propuesto: “Determinar la relación del clima organizacional con el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red N° 12 – Ugel 07 – Chorrillos, 2018”.

En la hipótesis general, se estableció  $Rho = 0,845$ , entre el clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones. Las respuestas fueron divididas entre a veces adecuado y adecuado, pero a un porcentaje inferior al 50%. Demuestra que la variable evaluada aún falta ser desarrolladas, los directores pueden fortalecer dichas competencias y desde luego mejorar la gestión y por tanto la calidad educativa.

Respecto primera hipótesis específica se halló  $Rho = 0,829$  entre la dimensión liderazgo y liderazgo transformacional, los docentes encuestados opinaron que el liderazgo se ejerce los directivos no es lo esperado, repercutiendo en el buen funcionamiento en todo el aspecto en las instituciones sujeto al presente estudio, generando un descontento de la comunidad educativa.

segunda hipótesis específica, se confirmó  $Rho = 0,853$  muy buena, entre la dimensión toma de decisiones. Se evidencia en la respuesta de parte de los docentes dividida, puesto que la mayoría opina entre a veces adecuado y adecuado por debajo del 50%, en tanto tomar posturas adecuadas para el mejoramiento de una gestión depende mucho del gestor, en la solución de problemas educativos.

Tercera hipótesis específica, se encontró una correlación buena de  $Rho = 0,797$ , la comunicación y el liderazgo, siendo uno de los factores necesarios

e importantes que se debe practicar en toda institución educativa, sobre todo en forma asertiva, se observó que los encuestados sus respuestas se traducen discrepantes, donde algunos están como a veces adecuado y otros respondieron como adecuado pero a un porcentaje menor, el cual no favorece el trabajo de los directores, quienes deben liderar de la mejor manera y buscar una buena imagen institucional.

Cuarta hipótesis específica, se encontró  $Rho = 0,756$ , entre la dimensión relaciones interpersonales. Los docentes encuestados manifiestan desaprobando la mencionada dimensión, en tanto opinan los directivos no hacen nada bueno para mejorar esta situación, siendo importante la tranquilidad y la comprensión y apoyo entre colegas para el logro de los objetivos educacionales, al margen del, problema personal. Los directivos deberían jugar un papel importante para mediar.

Quinta hipótesis específica, se halló una correlación muy buena de  $Rho = 0,838$ , entre la dimensión motivación. De igual manera los directivos deben incitar al acompañamiento personal y grupal con la finalidad de persuadir e involucrase con la comunidad educativa, la mayoría opina al respecto también en forma discrepante divididas, quiere decir no están conformes en cuanto la motivación ejercida por los directivos, para luego ganar espacio con sus colegas y fortalecer.

Aunque los resultados no fueron los esperados, coinciden con el estudio de Calvo (2014) estableció la implementación de talleres para resolver el problema para las variables en estudio como. Realizar discusiones, cuestionarios para recabar la información, con la finalidad de mejorar y profundizar los conocimientos sobre cómo generar una buena relación

interpersonal, desarrollando practicas vivenciales con todos te para favorecer un positivo ambiente en el trabajo. En otras palabras, vemos que si se trabajan y refuerzan temas de liderazgo, toma de decisiones, incentivar la comunicación para reforzar y relacione interpersonales, reforzarlo con una motivación constante ayuda a que los integrantes del institución de estudio desarrollen un clima organizacional que refuerce y alcance los objetivos y las metas trazadas en el centro educativo.

En cuanto al liderazgo transformacional Martínez (2013) identifica la necesidad de que los docentes sigan un mismo objetivo ya que solo respetan o se rigen a ciertas características del liderazgo transformacional como es el caso de la motivación, sin embargo no solo es cuestión de identificación teórica sino de ponerlos en práctica, por ello resulta necesario mejorar el clima de la organización para reforzar diversos puntos de vista y englobarlos para alcanzar objetivos en común en beneficio de los estudiantes.

## Conclusiones

1. La relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional no son las esperadas, ya que mayoría de los docentes consideran el clima organizacional como a veces adecuado incidiendo en el liderazgo transformacional identificado como a veces adecuado. Estableciendo el desinterés por mejorar la relación entre los miembros, dificultando el cambio que se requiera para conseguir las metas educativas.
2. Se observa que la relación entre la dimensión liderazgo del clima organizacional y la variable liderazgo transformacional, ya que la mayoría considera que el liderazgo desarrollado dentro del clima organizacional es a veces adecuado, incidiendo en el liderazgo transformacional, cuyos inconvenientes se manifiestan en la influencia idealizada y la consideración individualizada identificado como a veces adecuado. La ausencia de liderazgo en el entorno de la institución impide plantear o realizar cambios que permitan beneficiar al estudiante.
3. Entre la dimensión toma de decisiones y el liderazgo transformacional inesperadamente se determinó que la mayoría refirió que toma de decisiones son considerados a veces adecuado, insuficiente para el liderazgo transformacional a pesar de tener una adecuada motivación inspiracional y una estimulación emocional. Estableciendo que la falta de seguridad y convicción para identificar los criterios a cambiar con

respecto al entorno educativo impide el desarrollo del liderazgo transformacional.

4. La correlación entre la dimensión comunicación y la variable liderazgo transformacional, también manifestó diferencias en cuanto a sus opiniones, puesto que la comunicación considerada a veces adecuada resulta insuficiente para que el liderazgo transformacional calificado también de a veces adecuado. Estableciendo que el escaso intercambio de opiniones para mejorar el entorno educativo genera incidencias en el desarrollo del liderazgo transformacional.
5. Con respecto a la dimensión relaciones interpersonales y la variable liderazgo transformacional encontraron discrepancias en sus resultados. Esto debido a las respuestas mayoritarias de la muestra que, identifica a las relaciones interpersonales como adecuado, sin embargo, solo incidieron adecuadamente en la motivación inspiracional y la estimulación emocional insuficientes para liderazgo transformacional que a un no convence totalmente. Concluyendo que si la institución educativa no prioriza la interacción recíproca entre sus integrantes impedirá liderar cambios académicos que satisfaga las necesidades de los estudiantes.
6. La dimensión motivación y la variable liderazgo transformacional encuentran discrepancias en sus resultados debido a la consideración mayoritaria de adecuado y a veces adecuada de la motivación, lo cual

fue insuficiente para el liderazgo transformacional considerado a veces adecuado. Determinando que la ausencia de un impulso que permita mantener activo los objetivos de la institución educativa impide que el liderazgo transformacional sea aplicado en beneficio de las necesidades del estudiante.

## Recomendaciones

1. La institución educativa debe programar cursos de capacitación docente con respeto al clima laboral de esta manera tendrá una mayor visualización del entorno educativo para beneficiar al liderazgo transformacional.
2. A docentes considerar participar en cursos sobre liderazgo, para dirigir los cambios necesarios, de esta manera utilizar el liderazgo transformacional que comprometa a los cambios de la institución en beneficio del estudiante.
3. A las autoridades educativas consideren los requerimientos de los integrantes de la organización para la toma de decisiones, ya que al tener experiencia en determinada área brinda mejor comprensión de sus necesidades, garantizando la aplicación de liderazgo transformacional para la eficacia de la organización.
4. A las autoridades educativas incentiven comunicación empática, clara y accesible que permita entendimiento de todos para alcanzar los objetivos de la institución y beneficie a los estudiantes, asimismo puede abrirse paso al desarrollo del liderazgo transformacional.
5. A los integrantes de la institución exigir generar actividades que permitan seguir fortaleciendo las relaciones interpersonales, ya que el trabajo y las actividades pueden ocasionar diferentes estados de ánimo, salud o estrés, los cuales podrían que generar malos entendidos y poco entendimiento en sus pares, mejorando estos aspectos propios



de un líder transformacional se estaría garantizando el compromiso de los integrantes de la población en estudio.

6. A los encargados de cada área dentro de la institución educativa de estudio seguir fomentar actividades que premien el esfuerzo y las capacidades de sus integrantes, con ello se motiven a alcanzar los objetivos de la institución educativa, en el cual a su vez se estarían asentando los espacios idóneos para aplicar el liderazgo transformacional.

## Referencias bibliográficas

### A. Fuentes impresas

Albornoz, A. (2007). *La Cuestión de la Productividad, Rendimiento y Competitividad Académica del Personal Docente y de Investigación en América Latina y el Caribe*. Ediciones CRESALT/ UNESCO.

Alles, T. (2006). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Editorial Panapo.

Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad Externado de Colombia.

Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración reto para una enseñanza de calidad*. La Muralla.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bazarra, L. Casanova, O. y García, J. (2005). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Narcea S. A.

Brunet, L. (2005). *Clima Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.

Bryman, A. (2005). *Carisma y liderazgo en las organizaciones*. Sage Publications.

Buchele, H. (2006). *La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas*. Editorial Andaluz.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., y Weick, K. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill
- Canto, I. (2001). *Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*. *Calidad Educativa*. Organización Escolar de España.
- Castro, J. (2005). *Perspectivas de la Gerencia Organizacional*. Limusa.
- Chiang, M., Martin, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría Procesos y Práctica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill.
- Delgado, C. (2002). *Administración Estratégica*. Editorial PAC
- Fernández, J. (2007). Elementos que Conducen al Concepto de Profesión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3 (1).
- Garza, J. (2005). *El gerente: paradigmas y retos para su formación*. *Encuentro Vocacional*. Editorial de Venezuela.
- Gotera, F. (2005). *Negociación colaborativa y solución cooperativa de conflictos*.
- Guillén. G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mc Graw Hill.
- Guliani, A. (2006). *Clima organizacional*. Editorial Mc Graw Hill/Irwin.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Lima: Universitaria UPRP.
- Imbernón, F. (2008). *La Formación del Profesorado*. Editorial Laia.Iris.

- James, L., James, L. y Ashe, D. (1990). *The meaning of organizations: the role of cognition and values*. Jossey-Bass
- Koontz, H. y Wehrich. H. (2001). *Elementos de Administración*. Mc Graw Hill.
- Leithwood, A. (2005). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc. Graw Hill.
- Louart, M. (2005). *Panorama de la Formación Actual de los Perfiles Académicos y Profesionales para la Planificación y Gestión de las Políticas Educativas en América Latina*. UNESCO.
- Martín, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Educación*, 27(2), 103-107.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* [Tesis Magisterial, PUCP].
- Maubert, S. (2008). *Competitividad y Cultura Organizacional*. Editorial Arco.
- Meier, A. (2006). *El factor humano en la empresa*. Romor.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Editorial Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Nash, W. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2007). *Administración de Personal*. Pearson.

- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2007). *Sociedad y teoría de sistemas*. Editorial Universitaria.
- Romero, C. (2005). *La propuesta del desarrollo humano en Bolivia*. Fundación Milenio.
- Terry, G. y Franklin, S. (1985). *Principios de la Administración*. Editorial Continental.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias.
- Zagalas, H. (2005). *Desafíos de Calidad*. El Mundo.

B. Fuentes digitales:

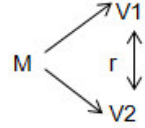
- Bermúdez, J. y Rincón, C. (2013). Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre pública y privadas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 10. <http://11.ride.org.mx/index.php/RIDASECUNDARIO/article/view/365/357>
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna* [Tesis de Maestría, Universidad Libre]. <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf;sequence=1>
- Coronado, J., Domínguez, K., Olivares, A. y Retes, R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso

- Universidad de Sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1012-1022. <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676010.pdf>
- Cravino, L. (2007). Administración del desempeño. *Mercado digital*, 24. <https://es.scribd.com/document/132101432/Cravino-Gestion-de-desempeno-pdf>
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4 (4). <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Rodríguez, M. y Bonilla, M. (2011). *La motivación en el mundo del trabajo* [Archivo PDF]. [http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/motivacion\\_en\\_el\\_mundo\\_del\\_trabajo\\_0.pdf](http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/motivacion_en_el_mundo_del_trabajo_0.pdf)
- Rodríguez, N. (2004). El Clima escolar. *Revista digital Investigación y Educación*, 3 (7), 1-12. <https://wikiunav.wikispaces.com/file/view/clima.pdf>
- Royero, J. (2006). Gestión de Sistemas de Investigación en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/412Royero.pdf>

# Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red 12 UGEL 07 Chorrillos  
 - Lima, 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES /INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo se relaciona “el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional en las “instituciones educativas de la Red 12 Ugel 7 Chorrillos - Lima, 2018”.</p>	<p>Clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Comunicación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Motivación</li> </ul>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN. Cuantitativo.</p> <p>DISEÑO: Descriptivo correlacional.</p> 	<p>POBLACIÓN: Están conformados por los docentes de la institución donde se desarrolló el estudio.</p> <p>N= 235</p>	<p>Variable X: Cuestionario</p> <p>Variable Y: Cuestionario</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>f) ¿Qué grado de relación existe entre el liderazgo y liderazgo transformacional en las instituciones educativas estudiadas?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Conocer la relación existente entre el “liderazgo y liderazgo transformacional”.</p> <p>b) Investigar la relación existente entre “la toma de decisiones y el liderazgo transformacional”.</p> <p>c) Precisar la relación entre “la comunicación y el</p>	<p>Liderazgo transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia idealizada</li> <li>Motivación inspiracional</li> <li>Estimulación emocional</li> <li>Consideración individualizad</li> <li>a</li> </ul>	<p>1 = Clima organizacional</p> <p>2 = Liderazgo transformacional</p> <p>r = Correlación</p>	<p>MUESTRA</p> <p>n = 140 docentes</p>	



- 
- g) ¿Existe relación entre la toma de decisiones y el liderazgo transformacional?
- h) ¿Cuál es la relación entre la comunicación y el liderazgo transformacional?
- i) ¿Qué nivel de relación hay entre relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional?
- j) ¿Cómo se relaciona entre la motivación y el liderazgo transformacional?
- d) Estudiar la relación “entre las relaciones interpersonales y el liderazgo transformacional”.
- e) Examinar la relación “entre la motivación y el liderazgo transformacional”.
-

## Anexo 2

### Cuestionario variable X. Clima Organizacional

**Estimado docente:** Se está llevando a cabo un trabajo de investigación científica motivo por el se está aplicando el presente cuestionario sus respuestas son de carácter anónimo, cuya objetivo es recabar información sobre la variable clima organizacional en la institución donde labora. Se agradece anticipadamente por su apoyo.

Institución Educativa \_\_\_\_\_ Ugel \_\_\_\_\_

Nivel \_\_\_\_\_ Red \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Responda marcando con aspa (X) en una de las alternativas que Ud. Cree conveniente.

- 1) Nada adecuado 2) Poco adecuado 3) A veces adecuado 4) Adecuado 5) muy adecuado

DIMENSIÓN LIDERAZGO		1	2	3	4	5
1	Cómo aprecia sobre la Influencia del directivo con el trabajo docente, administrativo y otros en la institución donde labora					
2	Cuál es su percepción respecto a la capacidad de convocatoria que ejerce el directivo en las reuniones de la comunidad educativa					
3	Cómo ve la actitud de consenso que ejerce el directivo frente a situaciones controversiales en las reuniones en la institución donde labora					
4	Cómo aprecia el comportamiento de facilitador del directivo en la mediación de situaciones en la tarea educativa					
5	Como percibe la labor de integración que practica el directivo en la institución donde labora					
6	Cuál es su apreciación respecto a la confianza que practica con su personal de parte del directivo de institución donde labora					
7	Cómo percibe la práctica de la democrática de parte del directivo en las reuniones y toma de decisiones en la institución donde labora					
DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	5

8	Cuál es su parecer respecto a la actitud directivo en cuanto a tomar decisiones como la producción de proyectos educativos con el propósito de elevar los aprendizajes					
9	Cómo valora la labor del directivo en cuanto al manejo financiero si toma decisiones de acuerdo al consenso y orden de prioridades					
10	Cuál es su apreciación referente al trato del talento humano de parte del directivo en la institución donde estudia.					
11	Como percibe la actitud del directivo si practica la parte comercial en la solución de problemas pedagógicos en la institución educativa donde labora					
<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</b>		1	2	3	4	5
12	Cómo aprecia respecto a la comunicación practicada por el directivo respecto a los contenidos y naturaleza de acción formativa de los estudiantes					
13	Cuál es su percepción respecto del directivo respecto a la calidad de los mensajes que adopta para con su personal de la comunidad educativa					
14	Cuál es su apreciación de los canales apropiados y oportunos de información que practica el directivo en la institución educativa donde labora					
<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
15	Cómo valora el trato directo con el personal de la comunidad educativa (docentes, administrativos, de apoyo, estudiantes y padres de familia en la institución educativa donde labora.					
16	Cuál es su apreciación del directivo respecto sí reconoce las emociones o aportes del personal a su cargo					
17	Cómo valora la empatía del directivo con la comunidad educativa en la institución donde labora					
18	Cuál es su apreciación del directivo si utiliza diálogo continuamente para resolver conflictos cognitivo con el personal o comunidad educativa					
19	Compromiso					
<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN</b>						
20	Cómo aprecia respecto a la motivación con los docentes con la finalidad de fortalecer el trabajo docente					

21	Cómo aprecia respecto a la motivación con los docentes con la finalidad de fortalecer el aprendizaje de los estudiantes					
22	Cuál su apreciación del directivo respecto a la motivación con los padres de familia en la mejora de aprendizaje de sus hijos					
23	Cómo valora la motivación ejercida por el directivo en cuanto a las instituciones de la comunidad en bien de los aprendizajes de los estudiantes					

Anexo 3

Cuestionario variable Y. Liderazgo Transformacional

**Estimado docente:** Se está llevando a cabo un trabajo de investigación científica motivo por el se está aplicando el presente cuestionario sus respuestas son de carácter anónimo, cuya objetivo es recabar información sobre la variable liderazgo transformacional que ejercen los directivos en la institución donde labora. Se agradece anticipadamente por su apoyo.

Institución Educativa \_\_\_\_\_ Ugel \_\_\_\_\_

Nivel \_\_\_\_\_ Red \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Responda marcando con aspa (X) en una de las alternativas que Ud. Cree conveniente.

2) Nada adecuado 2) Poco adecuado 3) A veces adecuado 4) Adecuado

5) Muy adecuado

DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA		1	2	3	4	5
1	Cual en su aprecian del directivo si encita al cumplimiento metas y objetivos educaciones en la institución educativa donde labora					
2	Cual en su aprecian del directivo si encita al mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes en la institución educativa donde labora					
	Como vcalora el nnivel de confianza que muestra el directivo frente a su personal en la institución educativa donde labora					
4	Cuál es su percepción de la actitud directivo de asumir riesgos y metas en bien de los aprendizajes de los estudiantes.					
5	Cuál es su percepción de la actitud directivo de asumir riesgos y metas en bien en la mejora logística (AIP, CRT, Laboratorios, Biblioteca entre otros) en la institución educativa donde estudia					
6	Cómo aprecia la actitud del líder ejercida por el directivo en bien de la institución educativa donde labora					
DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		1	2	3	4	5
7	Cuál es su apreciación del directivo respecto al compromiso organizacional de la institución educativa con el propósito de mejoras continuas					

8	Cuál es su apreciación del directivo respecto al compromiso organizacional en cuanto al proceso enseñanza – aprendizaje en la institución educativa donde labora					
9	Cómo percibe la actitud del directivo si inspira la colaboración de los docentes en las comisiones de trabajo en la institución donde labora					
10	Cómo percibe la actitud del directivo si inspira la colaboración de los padre de familia en el apoyo a sus hijos en la institución donde labora					
<b>DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN EMOCIONAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Cuál es su valoración del directivo si se involucra en el incremento rendimiento académico de los estudiantes en la institución educativa donde labora					
12	Cómo valora la actitud directivo si promueve la creatividad en los docentes, estudiantes con el propósito de mejorar los aprendizaje					
13	Cuán es su percepción del directivo se estimula innovación del modelo educativo en la institución donde labora					
14	Cómo valora la actitud directivo si estimula en la generación de nuevos conocimientos mediante planes de mejora					
15	Cuál es su percepción del directivo en la solución de conflictos que se presentan en la institución educativa donde labora					
16	Cómo percibe el trabajo en equipo practicado por el directivo en la institución educativa donde labora					
<b>DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>						
17	Cual es apreciación del directivo si trabaja respondiendo las necesidades del personal docente que labora en la institución educativa donde labora					
18	Cual es apreciación del directivo si trabaja respondiendo las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en la institución educativa donde labora					
19	Cómo valora si el directivo reconoce el trabajo individual de los docentes					
20	Cómo valora si el directivo reconoce el trabajo individual de los del personal administrativo y de apoyo					
21	Cuál es su apreciación del directivo si brinda apoyo logístico al personal docente en la institución educativa donde labora					

22	Cuál es su apreciación del directivo si brinda apoyo logístico al personal administrativo en la institución educativa donde labora					
23	Cómo valora la actitud del directivo si valora el trabajo del personal docente en la institución educativa donde labora.					
24	Cómo valora la actitud del directivo si valora el trabajo del personal administrativo y de apoyo en la institución educativa donde labora.					

## Anexo 4.

## Validación de instrumentos

## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE X

## Clima Organizacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira

Apellidos y nombres del jurado experto: Miguel Inga Arias

Magister/Doctor(a): profesor

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Clima Organizacional, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:			✓	
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Clima Organizacional, por lo tanto en instrumento presentado es:			✓	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:			✓	
Puntaje Parcial					
Puntaje Total				Adecuado	

Lima. 08. Marzo de 2018.

FIRMA DEL JURADO  
DNI.....07301192



## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE X

## Clima Organizacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira

Apellidos y nombres del jurado experto: HIDALGO ROSAS GREGORIO

Magister/Doctor(a): MG

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Clima Organizacional, por lo que el instrumento presentado es.			X	
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				X
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Clima Organizacional, por lo tanto en instrumento presentado es:			X	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				X
Puntaje Parcial					
Puntaje Total				MUY ADECUADO	

Lima..05. Marzo de 2018.

  
FIRMA DEL JURADO  
DNI ---06289284

## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE X

## Clima Organizacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira

Apellidos y nombres del jurado experto: Doris Sanchez Pinedo

Magister/Doctor(a): Dra.

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 51 - 75%	Muy Adecuado 76 - 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Clima Organizacional, por lo que el instrumento presentado es.			X	
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:			X	
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Clima Organizacional, por lo tanto en instrumento presentado es:				X
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:			X	
Puntaje Parcial					
Puntaje Total				ADECUADO	

Lima, 12. Marzo de 2018.

  
 FIRMA DEL JURADO  
 DNI 706703373

## Variable Y

## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE Y

## Liderazgo Transformacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira

Apellidos y nombres del jurado experto: Miguel Inga Arias

Magister/Doctor(a): Doctor

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Liderazgo Transformacional, por lo que el instrumento presentado es.			✓	
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:			✓	
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Liderazgo transformacional, por lo tanto en instrumento presenta			✓	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓
Puntaje Parcial					
Puntaje Total				Adecuado	

Lima...08 Marzo de 2018.

FIRMA DEL JURADO

DNI...07302192

## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE Y

## Liderazgo Transformacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira


Apellidos y nombres del jurado experto: HIDALGO ROSAS GREGORIO A.

Magister/Doctor(a): MY.

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Liderazgo Transformacional, por lo que el instrumento presentado es.			X	
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:			X	
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Liderazgo transformacional, por lo tanto en instrumento presenta				X
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				X
Puntaje Parcial					
Puntaje Total				MUY ADECUADO	

Lima..05: Marzo de 2018.

  
FIRMA DEL JURADO  
DNI: 06249784

## VALIDACIÓN INSTRUMENTO VARIABLE Y

## Liderazgo Transformacional

Autora. Juana Gloria Sobero Caira

Apellidos y nombres del jurado experto: DOXIS SANCHEZ PINEDO

Magister/Doctor(a): dra.

Título. Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas de la Red n° 12 Ugel 07 – Chorrillos, 2018.

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00-25%	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite evaluar la variable Liderazgo Transformacional, por lo que el instrumento presentado es.				X
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				X
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer la variable Liderazgo transformacional, por lo tanto en instrumento presenta			X	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:			X	
Puntaje Parcial					
Puntaje Total					MUY ADECUADO

Lima..12. Marzo de 2018.

  
FIRMA DEL JURADO  
DNI 706703373