

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional,  
según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von  
Mullebruck de Chontabamba 2021**

**Para optar el grado académico de Maestro en:  
Liderazgo y Gestión Educativa**

**Autora:**

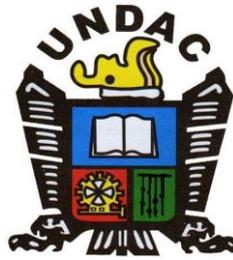
**Bach. Angelica CASAS URRUTIA**

**Asesor:**

**Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL**

**Cerro de Pasco – Perú - 2024**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional,  
según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von  
Mullebruck de Chontabamba 2021**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Oscar SUDARIO REMIGIO**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Josué CHACON LEANDRO**  
**MIEMBRO**

---

**Mg. William Roger ESPINOZA SANTIAGO**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0105-2021-DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Angélica CASAS URRUTIA**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Tipo de trabajo:  
**Tesis**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. ERNESTO VON MULLEMBRUCK DE CHONTABAMBA 2021"**

**ASESOR (A): Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL**

Índice de Similitud:  
**28.2%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 29 de abril del 2021



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Dirección de Investigación

*Oscar Eugenio Pujay Cristobal*  
Dr. Oscar Eugenio Pujay Cristobal  
DIRECTOR (a)

cc. Archivo

<b>Exp.0184</b>
<b>Fecha de actualización:</b> <b>29/06/2021</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios quien ha forjado mi camino y me  
ha dirigido por sendero correcto.

A mis padres por apoyarme en el logro  
de mis objetivos.

A mi esposo e hijos por su comprensión y  
colaboración en el logro de mis objetivos.

A los docentes de la EPG – UNDAC por  
compartir sus conocimientos en nuestra  
formación profesional.

Angélica C. U.

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios Nuestro Divino creador; por darnos la vida y todo cuanto hemos logrado en nuestra vida.

A mi asesor, Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL, por sus valiosos aportes y enseñanzas durante el desarrollo de la investigación.

A los docentes de las diferentes Universidades del País, Dra. Eva Elsa Condor Surichaqui, Dr. Oscar Eugenio Pujay Cristobal y Dr. Werner Surichaqui Hidalgo, por haber apoyado con la validación de los instrumentos de investigación y habernos alcanzados las sugerencias necesarias para terminar dicha investigación.

Finalmente, mi reconocimiento a todas las personas que colaboraron en la culminación de la presente investigación.

## RESUMEN

La investigación denominada: El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021, es una investigación factible que tuvo como objetivo: Determinar la relación del liderazgo transformacional y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes. En el desarrollo de la investigación se ha seguido los procedimientos del método científico, así como el tipo de investigación por su finalidad es básica, el diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional, se tuvo una población de 12 docentes y una muestra de 9 docentes, al que se aplicó el cuestionario de liderazgo y del clima organizacional validado a través del juicio de expertos y con confiabilidad de Alfa de Cronbach siendo 0,881 y 0,893 respectivamente. Los resultados obtenidos permitieron conocer la relación de las variables a través de la correlación de Pearson obteniendo un índice de correlación  $r = 0,82$  siendo una relación positiva fuerte, concluyendo que las variables se relacionan significativamente.

**Palabras clave:** Liderazgo, transformacional y clima organización.

## **ABSTRACT**

The research called: The transformational leadership of the director and the organizational climate, according to the perception of the teachers of the I.E. Ernesto Von Müllebruck from Chontabamba 2021, is a feasible research that aimed to: Determine the relationship of transformational leadership and organizational climate from the teachers' perspective. In the development of the research, the procedures of the scientific method have been followed, as well as the type of research for its purpose is basic, the research design is non-experimental of a transectional type, there was a population of 12 teachers and a sample of 9 teachers, to whom the leadership and organizational climate questionnaire was applied, validated through the judgment of experts and with reliability of a serious Cronbach's alpha being 0.881 and 0.893 respectively. The results obtained allowed to know the relationship of the variables through Pearson's correlation, obtaining a correlation index  $r = 0.82$ , being a strong positive relationship, concluding that the variables were significantly related.

**Keywords:** Leadership, transformational and organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

La investigación denominada: El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021, tuvo como finalidad determinar la relación de las dos variables y conocer el nivel de vinculación que existen entre ellas, por otro lado, debemos saber que el liderazgo es un elemento fundamental en el desarrollo de toda organización o institución, asimismo el otro elemento fundamental es la valoración o reconocimiento del recurso humano como irremplazable para la actividad institucional.

Asimismo, el liderazgo se desarrolla en los docentes en diferentes niveles dependiendo del grado de responsabilidad que asumen cada uno de ellos, del tiempo de ejercicio que se revela dentro del contexto educativo tanto institucional como en aula. Sin embargo, este liderazgo puede decaer en el tiempo sino estamos a la vanguardia de su desarrollo y se hace necesario fortalecer la gestión pedagógica en aula, así apoyar el crecimiento y desarrollo de la organización o institución, eso permite que la organización interna y externa sea sostenible en el tiempo y el espacio, ya que un buen porcentaje de instituciones decae por la falta de un buen clima organizacional entre sus miembros y que cada quien cumpla la función o responsabilidad que le corresponda.

Para tal efecto, la investigación se desarrolló teniendo en cuenta el esquema de la Escuela de Posgrado de la UNDAC, siendo ello:

El Capítulo I: Problema de investigación, comprende: la identificación y determinación del problema, delimitación de la investigación, formulación de los problemas, formulación de los objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, comprende: los antecedentes de estudio, las bases teóricas y científicas, la definición de los términos básicos, formulación de las hipótesis,

la identificación de las variables y la definición operacional de las variables e indicadores.

El Capítulo III: Metodología y técnicas de investigación, comprende: tipo de investigación, métodos de investigación, diseño de investigación, determinación de la población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, explicar el tratamiento estadístico y la selección y validación de los instrumentos de investigación

El Capítulo IV: Resultados y discusión, comprende: la descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados, la prueba de hipótesis y discusión de resultados, dando lugar todo ello a la formulación de conclusiones y las recomendaciones del proceso de investigación.

Pongo en consideración la presente investigación ante los miembros del jurado, con la humildad de docente en constante aprendizaje y dispuesto a recibir las sugerencias y recomendaciones que permitirá mejorar nuestra investigación, por cuyos alcances valiosos les expreso mi agradecimiento.

La autora.

## INDICE

**Página.**

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación. ....	3
1.3.	Formulación del problema.....	4
1.3.1.	Problema general	4
1.3.2.	Problemas específicos	4
1.4.	Formulación de objetivos. ....	4
1.4.1.	Objetivo general.	4
1.4.2.	Objetivos específicos.	5
1.5.	Justificación de la investigación.....	5
1.6.	Limitaciones de la investigación. ....	6

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes del estudio. ....	8
2.2.	Antecedentes nacionales:.....	9
2.3.	Antecedentes locales.....	11
2.4.	Bases teóricas – Científicas. ....	11
2.5.	Definición de términos básicos.....	30
2.6.	Formulación de hipótesis.....	31
2.6.1.	Hipótesis general	31
2.6.2.	Hipótesis específicas	31

2.7.	Identificación de variables.....	31
2.8.	Definición operacional de variables e indicadores .....	32

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipos de investigación.....	34
3.2.	Método de investigación.....	34
3.3.	Diseño de investigación.....	35
3.4.	Población y muestra.....	36
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	37
3.7.	Tratamiento estadístico.....	38
3.8.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	38
3.9.	Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	39

### CAPÍTULO IV

#### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Descripción del trabajo de campo. ....	42
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	43
4.3.	Prueba de hipótesis .....	46
4.4.	Discusión de resultados. ....	51

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página.</b>
Tabla 1. Operacionalización de la variable de estudio 1. ....	32
Tabla 2. Operacionalización de la variable de estudio 2. ....	33
Tabla 3. Población de estudio.....	36
Tabla 4. Muestra de estudio.....	37
Tabla 5. Validación del instrumento – cuestionario de liderazgo transformacional. ....	39
Tabla 6. Validación del instrumento – prueba lúdica.....	40
Tabla 7. Niveles de validez de los cuestionarios, según el juicio de expertos. ....	40
Tabla 8. Valoración de los niveles de validez. ....	41
Tabla 9. Nivel de satisfacción – liderazgo transformacional. ....	43
Tabla 10. Nivel de satisfacción. clima organizacional. ....	44
Tabla 11. Correlación entre los puntajes obtenidos de la aplicación de los instrumentos.....	45
Tabla 12. Resultados obtenidos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página.</b>
Figura 1. Modelo del clima organizacional de Gibson y Cobos. ....	29
Figura 2. Resultados del cuestionario.....	43
Figura 3. Resultados del cuestionario.....	44

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

El liderazgo se desarrolla en los docentes a diferentes niveles dependiendo del grado de responsabilidad, del tiempo de ejercicio que se revela dentro del contexto educativo tanto institucional como en aula. Sin embargo, este liderazgo puede decaer en el tiempo y se hace necesario fortalecerlo para dinamizar la gestión pedagógica en aula para apoyar el crecimiento y desarrollo de la organización por los cambios a realizar por los docentes y estudiantes.

Medina (2010), en su investigación consideró al liderazgo transformacional en los directores como una herramienta sistemática que permita obtener cambios para reorganizar a las instituciones educativas logrando incrementar su eficacia partir de la gestión educativa.

Según, Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) Teniendo en cuenta que "... el desempeño laboral es la manera como los miembros de la

organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad ...”, luego de observar el desempeño laboral de la directora según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck -Chontabamba- 2021”. hemos podido descubrir los siguiente:

- ✓ Falta de entusiasmo y motivación de los docentes para lograr las metas.
- ✓ Falta de identificación de los docentes con la visión y misión de la institución.
- ✓ Falta de compromiso y de iniciativa propia.
- ✓ No aportan ideas que den solución al problema que se presenta en el cumplimiento de sus funciones, esperan que el director decida quehacer.
- ✓ Falta de comunicación y coordinación estrecha con los docentes.
- ✓ Falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección,
- ✓ Inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás.
- ✓ Muchos de los docentes tienen poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares.
- ✓ Mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes).

Como se puede apreciar, todo esto ocurre por la ausencia de un liderazgo en el director, y justamente este tipo de líder transformacional tiene la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear al talento humano hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Actualmente, la entidad se encuentra con todo

este problema antes descrito de persistir existe la posibilidad de que la I.E. en un corto plazo se dé la deserción escolar y en el futuro la posibilidad de cierre por no cumplir con las metas de atención y las continuas quejas de los padres.

Al respecto, Chrudden y Sherman (1992) referidos por Villar (2006), establecen que "... toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras ...". Dichos autores sostienen que los directivos deben prestar atención a aspectos como: las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores de la organización, la calidad de los logros aspirados, así como las relaciones internas entre ellos, los componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano.

Todos ellos contribuyen a crear e inciden sobre el clima organizacional. En todo tipo de organización, inclusive la educativa, se percibe una atmósfera, un ambiente que parece diferenciarla de otras. Por todo lo expuesto es preciso conocer cuál es la percepción que tienen los docentes del desempeño laboral de la directora y de acuerdo a ello sugerir medidas de solución.

Luego de haber visualizando la realidad problemática nos planteamos las siguientes preguntas

## **1.2. Delimitación de la investigación.**

- **Delimitación Espacial:** la investigación se desarrolló en la Institución Educativa Ernesto Von Müllebruck del Distrito de Chontabamba que comprende la provincia de Oxapampa y región Pasco.
- **Delimitación Temporal:** el desarrollo de la investigación se realizó en un periodo de 6 meses, de abril a setiembre del 2020.
- **Delimitación del universo:** en la investigación se tuvo como población a todos los docentes de la Institución Educativa Ernesto Von Müllebruck del

Distrito de Chontabamba siendo 32 y la muestra de estudio fue de 18 docentes.

- **Delimitación del contenido:** La temática de la investigación se han centrado en el conocimiento del liderazgo transformacional y el clima organizacional observado en dicha institución educativa desde la perspectiva de los docentes.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullembruck de Chontabamba 2021?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullembruck de Chontabamba 2021?
- b. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullembruck de Chontabamba 2021?
- c. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullembruck de Chontabamba 2021?

### **1.4. Formulación de objetivos.**

#### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar la relación del liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von

Mullebruck de Chontabamba 2021.

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- a. Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
- b. Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
- c. Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.

#### **1.5. Justificación de la investigación.**

Teóricamente será importante porque permitirá analizar el problema de investigación recurriendo a la revisión de trabajos similares que se hayan realizado con anterioridad, así como, a las teorías y modelos que explicarán la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones: Autorrealización, relaciones interpersonales y la dinámica institucional.

Se han realizado pocos estudios que analicen el liderazgo transformacional y el clima organizacional en instituciones educativas. En tal sentido, esta investigación se justifica teóricamente porque profundiza el conocimiento del liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck -

Chontabamba- 2021, lo cual nos permitirá revelar el liderazgo en las diferentes dimensiones.

En la actualidad muchas de las organizaciones, e instituciones han tratado de integrar a su sistema de trabajo enfoques y teorías sobre gerencia moderna, en función de transformar y encausar debilidades que puedan poseer verdaderas fortalezas y ventajas para estar a la par de aquellas organizaciones que han sabido introducir en el momento oportuno cambios radicales y lograr un ventajoso y considerado comportamiento organizacional.

De allí que el estudio es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo del director percibida por los docentes de la institución estudiada para así establecer la relación entre esta variable y el clima organizacional.

Desde el punto de vista teórico aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional. Desde el punto de vista práctico, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal directivo, al personal docente para lograr mediante un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable.

En consecuencia, esta investigación puede beneficiar a directivos, docentes y comunidad en general, dado que permitiría conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de un efectivo desarrollo clima organizacional, que promueva la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes y directivos.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Dentro del proceso de investigación se observaron varias limitaciones como:

- **Tipo informativo:** el limitado acceso a la información documental, bibliográfica y la aplicación de los instrumentos para recoger datos, lo que dificultó la obtención, clasificación y procesamiento de los datos.

Asimismo, el retraso en la entrega de la validación de los instrumentos de investigación por los expertos.

- **Tipo de tiempo:** la excesiva responsabilidad laboral, El rechazo de algunos docentes, a ser preguntados de su labor académica y administrativa que desarrollan en la I.E. en mención, esto retrasó el cumplimiento del cronograma de investigación.

- **Tipo económico:** la limitada retribución económica del investigador, los gastos generados para la ejecución de la investigación en la compra de bienes y contratar los servicios han sido cubiertos con recursos propios, estas en cierto momento dificultaron la culminación de la investigación por la misma situación económica que atraviesa el país.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio.**

##### **Antecedentes internacionales.**

Mendoza (2005), en su tesis doctoral titulado: Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica de nivel nacional, presentada en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, se propuso la siguiente interrogante de investigación: ¿Hay diferencias importantes entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional observados por los gerentes en comparación con la observación que tienen los seguidores con respecto a los primeros? Emplea dos instrumentos para obtener información. El primer instrumento se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (QLM) y el segundo instrumento es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL). En conclusión, hubo diferencias importantes entre la percepción que tienen los gerentes y seguidores acerca del

perfil de liderazgo transformacional y transaccional”

Rojas (2013), en su tesis de maestría titulada: *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*, presentada en la Universidad de Chile, desarrolló una investigación que propone dos objetivos: el primero es describir el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, observando la apreciación de los profesores. Referente al segundo, es definir la existencia de diferencias importantes entre la percepción acerca del liderazgo transformacional del director en los profesores de los liceos bicentenario con respecto a la de los profesores de los liceos regulares. Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo a una muestra de 54 profesores en total. Para el análisis de resultados y para cumplir con el primer objetivo se empleó estadística descriptiva y con el segundo objetivo se aplicó una prueba t de student para definir la existencia de diferencias importantes entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los profesores de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los profesores de 3 Liceos Regulares. Los resultados generados después del primer análisis permiten concluir que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus profesores con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares. Con respecto a los resultados tras el segundo análisis, la primera conclusión es que hay diferencias importantes en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de profesores de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de profesores de los Liceos Regulares.

## **2.2. Antecedentes nacionales:**

Martínez (2011) en su trabajo de investigación titulada *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco*, Investigación presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú concluye que: El reconocimiento de las características ligadas al liderazgo organizacional por parte de los miembros de la organización generalmente se asocia a la parte administrativa por lo que los procesos de liderazgo son paulatinos nada rápidos precisamente por el problema de la percepción y el convencimiento de los involucrados. Queda descartada que el liderazgo transformacional es pura comunicación y aleccionamiento, aunque sí forma parte importante del proceso.

Todos los docentes coinciden que las cualidades asociadas al trato personal mejoran considerablemente el ambiente de trabajo. Este aspecto es fundamental en las relaciones humanas donde se evidencia mucho contacto y gran capacidad de sociabilidad. Todos los docentes coinciden también en afirmar que el liderazgo transformacional mejora el clima inter institucional y ayuda a definir objetivos de largo plazo.

Meza, (2012), en su tesis titulado: *Clima organizacional y desempeño docente de la institución educativa emblemática Santa Isabel de la Provincia de Huancayo-2011*, con una población de 155 personas y una muestra censal; se empleó como instrumento el cuestionario para recolectar información para el estudio de investigación y concluye esta investigación en que hay una correlación positiva fuerte entre el clima organizacional y el desempeño docente; entre el clima organizacional y la capacitación del docente, existe una correlación positiva débil entre la motivación referente al clima organizacional, existe una correlación positiva media moderada entre las relaciones interpersonales referente al clima

institucional las condiciones observables frecuente del desempeño docente.

### **2.3. Antecedentes locales.**

Porras, Daniel y Roque, Leibniz (2018), en su tesis titulado: *el liderazgo y su incidencia en la cultura organizacional en la aldea infantil San Nicolás, Gobierno Regional de Pasco, 2017*, llegaron a las siguientes conclusiones, la investigación tuvo como objetivo identificar en qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea en estudio. Tomando a una muestra de 11 trabajadores de la entidad. Investigación de Tipo Descriptivo, de diseño no experimental, observacional, descriptivo correlacional. Método deductivo e inductivo. Sus resultados son: El liderazgo (autocrático, democrático y delegador) incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional (valores, creencias, conocimientos y formas de pensar).

### **2.4. Bases teóricas – Científicas.**

#### **Liderazgo.**

Según, Cuevas (2011), señalan que, “... el liderazgo como la habilidad de guiar, organizar e impulsar a los individuos y grupos para que obtengan sus metas ...”, El liderazgo por tanto es la capacidad de influir en personas para dirigirlo en forma coordinada y motivada hacia el logro de determinados propósitos.

Collao (1997), refiere que, “... el líder es el guía, superior, jefe. Es la persona que lidera toda la organización ...” esto lo manifiesta con precisión los medios para el logro de las metas y crea una visión de futuro al cual pretende llegar.

Asimismo, según, Fischman (2002) manifiesta que, “... el liderazgo es el conjunto de habilidades que un sujeto tiene para actuar en el cerebro de las personas, produciendo que este equipo trabaje con pasión, puesto que de esto

dependerá el logro o fallo del objetivo establecido ...” debe entenderse como la capacidad de tomar la iniciativa, administrar, impulsar, incentivar, estimular y calificar a un grupo o agrupación.

El líder debe estar consciente que el primer paso es lograr el liderazgo personal trabajando su autoestima, para sentirse competente y seguro, valorarse y respetarse a sí mismo. Además, desarrollar su creatividad, visión equilibrio y capacidad de aprender. Así como desarrollar el liderazgo interpersonal que le permite servir a los demás con una adecuada comunicación y trabajo en equipo.

Y para que la persona pueda ejercer el liderazgo en las instituciones educativas se necesita que sea reconocido como líder y respetado como tal, es sólo con el ejemplo un conjunto de principios, valores y creencias que esto será posible. Con la práctica se formará el líder y este debe tomar en cuenta las necesidades y expectativas tanto del grupo como de sí mismo. Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano.

### **Liderazgo Transformacional.**

Para, Cannice, Koontz y Weihrich, (2012) refiere que, “... el liderazgo transformacional Expresa claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional ...”

Según, Bass (1995) refiere que “... el liderazgo transformacional es el proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear

compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias ...” por lo que el liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los seguidores, pero la influencia es dar poder a los seguidores y que se conviertan en agentes de cambio.

Para, Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) manifiestan que, “... el liderazgo transformacional provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores con base en ciertas características ...” el líder transformador actúa motivando a los miembros de la organización para que se mueva por iniciativa y lograr el objetivo.

El rol del liderazgo transformacional tiene un papel en el presentimiento de crear confianza de sus seguidores, para ello deben de cumplir los procesos más eficaces dentro de la organización, altos niveles de creatividad e innovación. Se ha constatado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y éxito en el desempeño de gestores. Correspondencia entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, conducta socializada y generar la satisfacción de los empleados con la actuación del líder.

### **Características del Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo es razón de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las eventualidades particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que guían a las organizaciones durante los cambios se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales influyen en otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones. Estos líderes modifican las percepciones de ver las cosas con mayor objetividad. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas.

Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros.

Según, Hampton, (1989) refiere que, cada líder transformacional tiene sus propias características diferenciadas las que los hace únicos; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características, pero lo probable es que todas ellas estén presentes siendo estas:

- a. **Visionarios:** es la característica dominante de los líderes transformacionales es su capacidad para crear una visión que vincula a las personas entre su ideal y que puede crear un futuro promisorio. Los líderes transformacionales visionarios desafían las viejas creencias y maneras de orientar las cosas. Creen con firmeza en sus ideales y son capaces de comunicarlas con claridad y de usarlas para emocionar a los demás.
- b. **Carismáticos y Éticos:** Los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. Un líder carismático es una persona capaz de influir en otras porque sus cualidades producen inspiración.
- c. **Seguros:** los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus interrelaciones personales, la gente considera que son seguros. Con frecuencia estos líderes son conocidos por su honestidad bajo presión, hablan directo y respetan sus compromisos. “hacen lo que dicen”.
- d. **Pensadores:** Los líderes transformacionales son pensadores. Piden a los seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos.
- e. **Considerados:** Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de

terceros y tiene una capacidad para sentir empatía. Escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan los errores inevitables y no buscan chivos expiatorios; respetan y volverán las contribuciones de todos los empleados.

- f. Dignos de Confianza:** Los líderes transformacionales proyectan optimismo y confianza en sí mismos. Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que puede alcanzar sus objetivos si lo tienen muy bien enfocadas, pero no puede ser arrogante.

#### **Concepciones del Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo transformacional recientemente es incorporado en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre directores y docentes. Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Según, Bass (1985), manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- ✓ Carisma: Proporciona visión y sentido de la labor, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- ✓ Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
- ✓ Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de los problemas.

- ✓ Consideración individualizada: Proporciona atención individualizada, trata a cada colaborador individualmente, instruye, aconseja.

Factores del liderazgo transformacional En el liderazgo transformacional se identifican cuatro factores, los cuales son presentados por Gil, Muñiz y Delgado 29 en el siguiente cuadro:

### **Teoría del Modelo del Liderazgo Transformacional.**

El estilo de liderazgo transformacional Según, Fischman (2005) el que menciona a Burns (1985) le menciona como aquél investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador. Él establece que el liderazgo transformacional es "... cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subordinados. El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores

Asimismo, Fischman (2005) basado en los conceptos de Bass (1985) concluyó en el concepto de líder transformacional, el que: Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas. Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo de trabajo.

Las dimensiones del liderazgo transformacional según, Galván (2006),

basándose en Bass (1985) quien establece la existencia de estrategias, conductas y prácticas de este tipo de liderazgo, las mismas que son manifestadas a través de las siguientes dimensiones: El primero es el denominado carisma, el líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores.

Según Fischman (2005) consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

### **Liderazgo Transformacional según Leithwood**

Kennet y Leithwood (2000) han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood, estima que frente a los desafíos que se presentan en las instituciones educativas y a los que deben enfrentarse en el futuro, no es posible seguir pensando en un liderazgo instructivo, la imagen transformadora es potencialmente más poderosa y sugestiva, así como la descripción del liderazgo eficiente. Se requiere entonces un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización trabajando en aspectos como la visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones de liderazgo y profesionalización de los profesores. Leithwood ha efectuado una síntesis de algunas de las características del ejercicio de liderazgo y las ha plasmado en cuatro ámbitos:

- ✓ Propósitos (Visión compartida, consenso, expectativas)
- ✓ Personas (Apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)

- ✓ Estructura (Descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- ✓ Cultura (Promover una cultura propia y colaborativa)

Covey (1997) expresa que un líder valedero tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores. En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas nocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003). Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto, confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes. Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar

cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003).

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el *objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término*, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que Ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

### **Cualidades del Liderazgo Transformacional.**

Según, Bass y otros (2003: 208) refiere la identificación de las 2 cualidades del liderazgo transformacional. Así la influencia idealizada refuerza en los líderes, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder. En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder.

Asimismo, Bass y otros (2003: 208). Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores

La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro alcanzable y deseable en el cual se articula el futuro a ser obtenido, establece un modelo a seguir.

La tercera característica del liderazgo transformacional, es la estimulación

intelectual considerada como la motivación del líder en incidir en la innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208).

Para tal resultado los seguidores piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomenta romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa and Lawler 2003: 1086).

Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento.

El Liderazgo Transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las organizaciones.

Finalmente, la consideración individualizada en la cual el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral en actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores.

### **Aspectos éticos del liderazgo transformacional**

Según, Mc Gregor Burns, citado por Echaniz (2001), piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador

(Echaniz 2001: 6).

No obstante, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores Identificamos cómo el liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito (Chu Wei 1998: 111) en las organizaciones de diversos rubros económicos para analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas. Explicitamos la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basándonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57) quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional. Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida. A continuación, presentaremos el esquema 01, sobre El segundo proceso, es el proceso cognitivo el cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión “de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el seguidor quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en

la cual labora.

Según, Lussier y Achua (2005) refieren que, la mayoría de los estudios han identificado facilitar la aceptación de las metas del equipo y el modelado del comportamiento adecuado como elementos fundamentales del liderazgo transformacional.

- ✓ **Creación y Articulación de la Visión:** Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.
- ✓ **Modelo de funciones:** Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización
- ✓ **Fomentar la adquisición de las metas organizacionales:** Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas
- ✓ **Expectativas de alto desempeño:** Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.
- ✓ **Intercambio personalizado Líder – miembro:** Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.
- ✓ **Delegación de autoridad (Empowerment):** Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.

### **Clima Organizacional.**

Según, Marchant (2006) en la misma línea que Denison (1991) y Chiavenato (2001) establece que clima organizacional “... es la percepción que

los miembros de una organización tienen de las características más concretas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional”. Desde la perspectiva de las percepciones individuales, los colaboradores a través de un proceso comparativo de los contextos propio y externo de la organización, pueden delimitar el clima organizacional.

Según, Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por German, en el año de 1960. Denison (1991) refiere que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las diversas investigaciones realizadas en diferentes estudios realizados que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo, existen elementos comunes en ambos contextos, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el contexto educativo. No se pretende agotar todas las definiciones que existen sobre clima organizacional, sino, brindar un acercamiento de la posición teórica al objeto de estudio desde el contexto educativo.

Según, Lickert (1998) conceptualiza el clima organizacional como: “... la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio organizacional

...”. Aquí se observa con criterio la importancia de la forma cómo se dan

las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos, al interior de la organización.

Asimismo, según, Acero (2007), define el clima como “... un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización ...”. Lo expresado denota la existencia de determinantes comportamentales que van a determinar un conjunto de dimensiones en forma objetiva, estableciendo la forma situacional cómo se presentan a través de un proceso interactivo organizacional.

Para Berrocal (2006), refiere que el clima organizacional es “... el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos ...”. Desde esta perspectiva, la percepción de los colaboradores es un componente vinculado al clima organizacional como una variable dependiente, que se ve afectada por factores externos asimilados por el individuo en su interacción diaria.

Al mismo tiempo, Berrocal (2006) refiere que en el clima organizacional en las escuelas se presentan las siguientes dimensiones:

- ✓ **Identidad institucional**, considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades, socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución.
- ✓ **Relaciones interpersonales**, son la búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres en un contexto organizacional y social.

- ✓ **Dinámica Institucional**, entendida como el conjunto de interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas ante diferentes situaciones que determina la evolución del mismo en un contexto institucional. Lógicamente estas deben estar debidamente lideradas por el director, a fin de que la institución educativa logre objetivos y metas de gestión. La conceptualización y dimensiones establecidas por Berrocal (2006) en lo referente a clima organizacional, son que se emplean en el presente estudio.

### **Enfoques del clima organizacional**

Según, Rodríguez (2004), detalló los distintos enfoques:

- ✓ **Perspectiva objetiva o realista:** El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que distinguen a unas organizaciones de otras, son relativamente duraderas e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.
- ✓ **Perspectiva fenomenológica o subjetiva:** Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral.
- ✓ **Perspectiva interaccionista:** Vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

### **Importancia del Clima Organizacional.**

Según Acero (2007) la actualidad existe una historia de más de 50 años de investigación sobre el clima organizacional. Numerosos estudios han evaluado cómo el clima organizacional impacta en la obtención de los resultados,

incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados del desempeño laboral.

Para Carr (2003) en los últimos 20 años se han revisado más de 51 investigaciones en las que encontraron que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. En contextos foráneos, la investigación organizacional, ha demostrado que el clima organizacional es el factor fuerte de influencia en los resultados de los colaboradores.

Además, Hart, (2003) descubrió que el clima organizacional es más fuerte que los factores estresantes (p.ej., experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos.

Por otro lado, Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

La especial importancia del clima organizacional radica en el hecho de que la conducta de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales por sí mismos, sino que depende de las percepciones que estos tengan de esos factores, así como en buena medida a las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que el clima organizacional según Klauer (2007) "... Refleje la interacción entre características personales y organizacionales y la percepción de las mismas en el entorno laboral, buscando ser satisfactorias ...".

Considerando lo manifestado, Arancibia (2006), refiere con respecto a la

importancia del clima organizacional que “... mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización y mientras menos satisfactorio sea el clima el comportamiento funcional será menor ...”. En tal sentido, expresamente el clima organizacional reviste de importancia en la medida que su percepción determina comportamientos, actitudes y formas de desempeño al interior de la institución.

Para Brunet (2004) refiere que, “... El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc ...”.

### **Elementos del Clima Organizacional.**

Según, Litwin y Stinger (1998), expresa la existencia de ciertos elementos que se relacionan con el clima organizacional existente en una determinada organización:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procesos, trámites y otras limitaciones enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros organización

acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### **Modelos de Clima Organizacional.**

Se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional (Figura 1) propuesto por Katz y Kahn, citados por Denison, (1991).

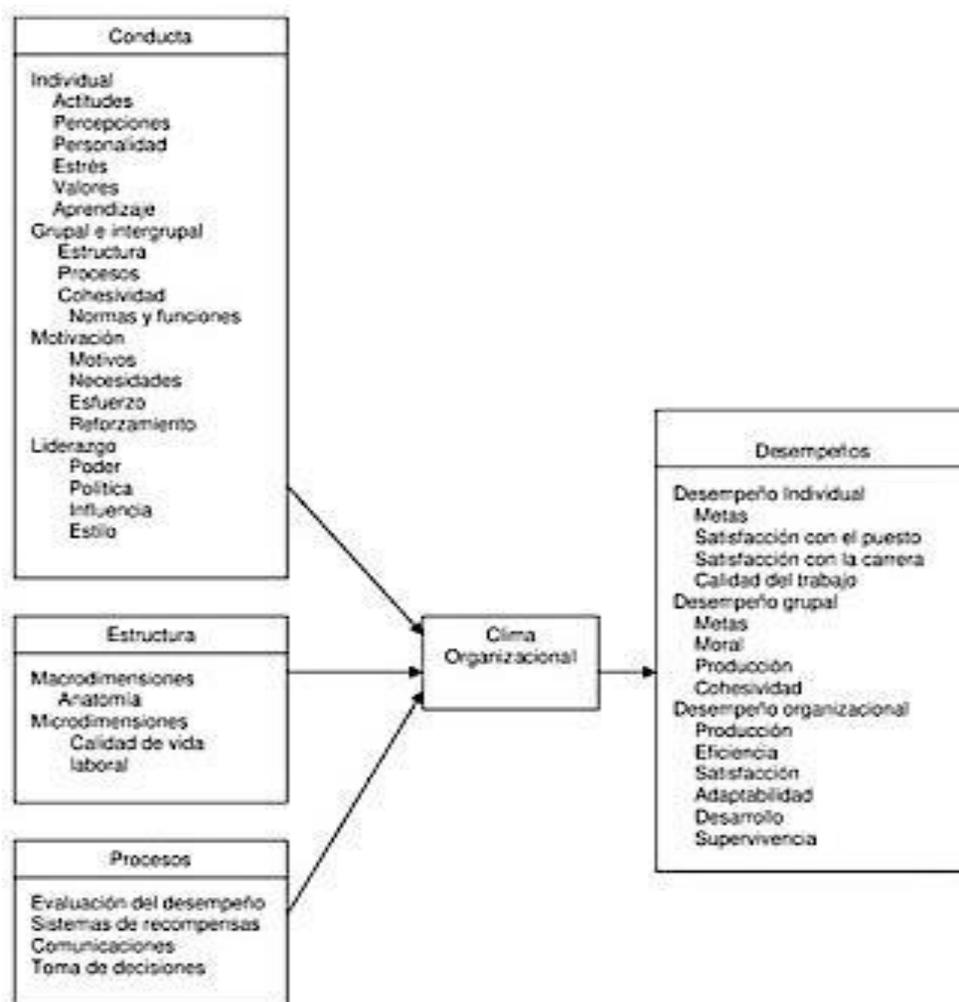
Anderson citado por Martín (1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone el modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima organizacional y/o institucional.

Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Por otro lado, Evan, citado por Peiró (2005) ofrece un modelo de clima organizacional tomando como punto de partida las consideraciones de la

organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está precisado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene resultados sobre el clima en que ella se gestiona, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Según, Gibson (1987), citado por Watson (2005), argumentan que “... el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización ...” Asimismo, explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.



**Figura 1.** Modelo del clima organizacional de Gibson y Cobos.

## 2.5. Definición de términos básicos

**Clima organizacional:** Un grupo de propiedades del entorno laboral, percibidas por las personas que trabajan en ese lugar e influyen su motivación y su conducta.

**Dirección:** Función necesaria para mantener de manera eficaz el funcionamiento de la organización, de manera que los planes lleguen a concretarse, los procesos funcionen y se alcancen metas.

**Estimulación intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos solución a los problemas que puedan plantearse

**Identidad:** Conjunto de características de un individuo o cosa que permiten distinguirla de otras en un conjunto.

**Influencia idealizada (conducta):** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas

**Integración:** El acto de la integración es muy importante para todas las sociedades porque acerca a sus integrantes a la convivencia, a la paz y a la vida en armonía.

**Liderazgo:** Es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, y al logro de objetivos institucionales preestablecidos.

**Liderazgo transformacional:** El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. El estilo de transformación genera cambios significativos.

**Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización

## **2.6. Formulación de hipótesis.**

### **2.6.1. Hipótesis general**

El liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.

### **2.6.2. Hipótesis específicas**

- a. El liderazgo transformacional del director se relaciona favorablemente con la identidad institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
- b. El liderazgo transformacional del director se relaciona favorablemente con las relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
- c. El liderazgo transformacional del director se relaciona favorablemente con la dinámica institucional de los docentes en la Institución Educativa Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.

## **2.7. Identificación de variables.**

### **Variable de estudio 1:**

X: Liderazgo transformacional

## Variable de estudio 2:

Y: Clima organizacional.

### Variable interviniente:

- Sexo de los docentes (varones – mujeres)
- Edad de los docentes (23 a 56 años)
- Procedencia de los docentes (rural - urbano)
- Disposición al cambio (buena – muy buena)

## 2.8. Definición operacional de variables e indicadores

**X: Liderazgo transformacional:** es un liderazgo positivo, el rol de líder es el de inspirar a todos y a cada uno de los individuos como equipo. El líder enfrenta creativamente los problemas con fortalezas individuales; retribuye los esfuerzos, promueve y refuerza conocimientos

*Tabla 1. Operacionalización de la variable de estudio 1.*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo transformacional	Influencia ética	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplica el código de ética profesional.</li><li>• Practica los valores.</li></ul>	Escala de Likert Siempre = 3 Casi siempre = 2 Algunas veces = 1 Nunca = 0
	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplica la inteligencia emocional.</li><li>• Manifiesta interés por resolver problemas.</li></ul>	
	Consideraciones individualizadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda a desarrollar fortalezas.</li><li>• Desarrolla capacidades.</li></ul>	

**Y: Clima organizacional:** es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más concretas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones

**Tabla 2. Operacionalización de la variable de estudio 2.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de compromiso con la tarea encomendada.</li> <li>• Actitud frente a responsabilidad docente.</li> </ul>	Escala de Likert  Siempre =3  Casi siempre = 2 Algunas veces = 1 Nunca = 0
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía en el ejercicio de su labor docente.</li> <li>• Comunicación eficaz y eficiente.</li> </ul>	
	Dinámica institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la tarea docente.</li> <li>• Innovación en el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>	

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipos de investigación

La presente investigación por su finalidad es básica y por su profundidad de análisis y estudio es descriptiva – correlacional cuyo propósito inmediato y práctico es determinar la relación entre las variables de estudio.

La investigación por su naturaleza posee un enfoque mixto (Cuali-Cuanti), ya que los resultados de la investigación son presentados con características cualitativas en cuanto a sus variables de estudio las que han sido cuantificadas para poder precisar los resultados obtenidos utilizando la escala de Likert.

#### 3.2. Método de investigación.

Los métodos empleados durante el proceso de la investigación fueron:

- **Método científico:** empleado estrictamente sus procedimientos como: la observación de la realidad problemática, formulación del problema de

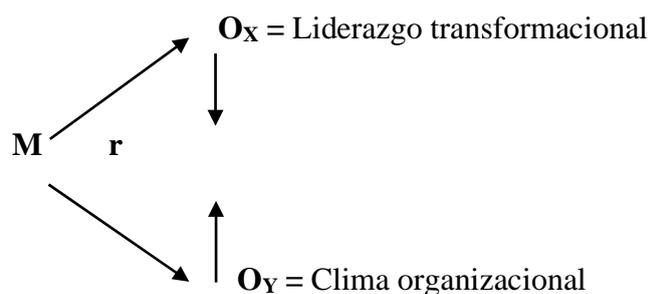
investigación, formulación de la hipótesis, proceso de experimentación y el establecimiento de las conclusiones, han permitido obtener los resultados significativos del tema investigado.

- **Método documental y bibliográfico:** radico en la toma de información estadística de los documentos que obran en la Institución Educativa objeto de estudio, las mismas que nos ayudaron a buscar y revisar informes y publicaciones similares a la temática investigada por organismos especializados del tema.
- **Método estadístico:** radico en el empleo del tratamiento estadístico del trabajo de investigación, iniciando con el establecimiento de la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para su aplicación definitiva, el cual permitió recoger, organizar, codificar, tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos en la muestra de estudio durante el proceso indagatorio.

### **3.3. Diseño de investigación**

Se centra en una investigación no experimental de cohorte transeccional porque este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación e influencia que existe entre dos o más variables. Según Hernández Sampieri (2014: 210), en su libro de Metodología de la investigación refiere: "... Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, y los estudios correlacionales miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación ..."

El esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



**Dónde:**

M = Muestra.

O<sub>x</sub> = Observación de V. 1.

O<sub>y</sub> = Observación de V. 2.

r = Relación entre las variables.

### 3.4. Población y muestra.

**Población:** La población estuvo conformada por todos los docentes de la Institución Educativa Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba quienes laborandurante el año 2021, tal como se muestra en la tabla:

*Tabla 3. Población de estudio.*

Nivel	Docentes	N	%
Secundaria	Nombrados	9	75,0
	Contratados	3	25,0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** CAP I.E. “EVM” – Chontabamba – 2021

**Muestra:** es no probabilística de tipo intencionado, ya que se observó la relación de las variables para ello se decidió realizar la investigación con los docentes en la condición de nombrados, tal como se muestra en la tabla:

**Tabla 4. Muestra de estudio.**

<b>Nivel</b>	<b>Docentes</b>	<b>N</b>	<b>Grupo</b>
Secundaria	Nombrados	9	GI
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	

**Fuente:** CAP I.E. “EVM” – Chontabamba - 2021

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas:**

- Observación
- Encuesta

#### **Instrumentos**

- Cuestionario – Liderazgo transformacional.
- Cuestionario – Clima organizacional

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se utilizaron:

- **Documental:** se utilizaron para la elaboración de la matriz de operacionalización de variables, luego la elaboración de los instrumentos de investigación para ser luego establecer el criterio de validez y confiabilidad y su aplicación definitiva al grupo muestra seleccionado.
- **Codificación:** se procedió a la codificación de las unidades muestrales de estudio, docentes de la Institución Educativa en mención elegidos como centro de investigación. Asimismo, la codificación de los ítems de los instrumentos de investigación para su posterior análisis.
- **Tabulación:** se emplearon en la clasificación y agrupación de datos, las que procedieron a tabularse para la obtención de resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación en este caso docentes del grupo de

investigación seleccionado como objeto de investigación.

### **3.7. Tratamiento estadístico.**

- Se presentan los resultados obtenidos en tablas y figuras estadísticas ordenados para su comprensión, se analizaron los resultados haciendo uso de la estadística descriptiva con el soporte del paquete estadístico SPSS versión 20.0 en español, la misma que ayudo en el logro de los objetivos de la investigación.
- Para la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación se aplicó en el 1er caso – la validez por juicio de expertos y para el 2do caso se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach con el soporte del paquete estadístico SPSS versión 20.0 en español, la misma que ayudo a demostrar los objetivos de la investigación.
- Para presentar la prueba de hipótesis se estableció haciendo uso la estadística inferencial, para ello el nivel de significación fue 5,0 % ( $\alpha = 0,05$  dos colas) por tratarse de una investigación de una problemática social. Se aplicó la prueba t- student para comprobar las hipótesis de investigación.

### **3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

#### **Selección de instrumentos.**

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- **Cuestionario – Liderazgo transformacional:** este fue elaborado con la finalidad de obtener información de parte de los docentes sobre el empleo del liderazgo transformacional del director de la mencionada I.E., dicho instrumento consta de 15 ítems con medición de escala de Likert compuesto por tres dimensiones (anexo A).
- **Cuestionario – Clima Organizacional:** esto fue elaborado con la finalidad

de obtener información de parte de los docentes sobre el clima organizacional observada en dicha I.E., dicho instrumento consta de 20 ítems con medición de escala de Likert compuesto por tres dimensiones (anexo B).

### 3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

#### Nivel de Confiabilidad de los instrumentos de investigación.

**A. Cuestionario – Liderazgo transformacional:** La confiabilidad del cuestionario fue establecida analizando su consistencia interna, es decir el grado de interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente Alfa de Cronbach que va de 0,0 a 1,0 puntos.

*Tabla 5. Validación del instrumento – cuestionario de liderazgo transformacional.*

Consistencia interna del cuestionario

	<b>Escala Total</b>
Nº de ítems	15
Coefficiente de Alfa de Cronbach	0,881

El índice del Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento es confiable.

**B. Cuestionario – Clima organizacional:** La confiabilidad del cuestionario fue establecida analizando su consistencia interna, es decir el grado de interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente Alfa de Cronbach que va de 0,0 a 1,0 puntos.

**Tabla 6.** Validación del instrumento – prueba lúdica.

Consistencia interna de la prueba

	<b>Escala Total</b>
Nº de ítems	20
Coefficiente de Alfa de Cronbach	0,893

El índice del Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento es confiable.

**Validez de los instrumentos de investigación - juicio de expertos.**

Según, Muñiz (2003, p. 151) refiere que la validez “... se han ido siguiendo en el proceso de validación de los test, y que suelen agruparse dentro de tres grandes bloques: validez de contenido, validez predictiva y validez de constructo ...”.

Los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos de la investigación y los ítems de los instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran:

**Tabla 7.** Niveles de validez de los cuestionarios, según el juicio de expertos.

<b>Expertos</b>	<b>Cuestionario Liderazgo transformacional (%)</b>	<b>Cuestionario Clima organizacional (%)</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
Dra. Eva Condor Surichaqui	90,0	90,0	Aplicable
Dr. Oscar E. Pujay Cristobal	88,0	89,0	Aplicable
Dr. Werner Surichaqui Hidalgo	89,0	89,0	Aplicable
<b>Promedio de valoración</b>	<b>89,0</b>	<b>89,3</b>	<b>Aplicable</b>

Los resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, con respecto a las variables de investigación se analizó la determinación del nivel de validez en la siguiente tabla:

*Tabla 8. Valoración de los niveles de validez.*

<b>Valores</b>	<b>Niveles de validez</b>
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy Bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente. Cabanillas (2004, p. 76).

Habiendo establecido la validez de los instrumentos de investigación por juicio de expertos, la primera variable obtuvo el valor de 89,0% y la segunda variable obtuvo el valor de 89,3%, podemos deducir que los instrumentos de investigación tienen un nivel de validez muy bueno para ambos cuestionarios por encontrarse dentro del rango del 81 – 90 puntos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo.**

Se inició con la presentación del proyecto de investigación a la EPG – UNDAC, para su revisión y aprobación con opinión de asesor designado, seguidamente se procedió con la elaboración de la matriz de operacionalización de las variables, teniendo en cuenta las dimensiones, indicadores y los ítems el que me ha permitido elaborar los instrumentos de investigación, seguidamente se procedió a establecer el criterio de validez y confiabilidad uno por juicio de expertos y el otros aplicado el estadístico Alfa de Cronbach, para luego ser aplicado de definidamente a la muestra de estudio elegido para este fin.

Los expertos fueron doctores en ciencias de la educación, quienes opinaron en primera instancia sus apreciaciones con las observaciones para su mejora respectiva, las que fueron superadas.

Se procedió a recopilar los datos luego se seleccionó, codifico, analizo y se obtuvieron los resultados correspondientes, seguidamente se procedió a elaborar el informe final – borrados de la tesis, se realizó con el apoyo y las

recomendaciones del asesor, luego se presentó la tesis para su revisión y aprobación por los jurados calificadores para proceder a la sustentación en acto público.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

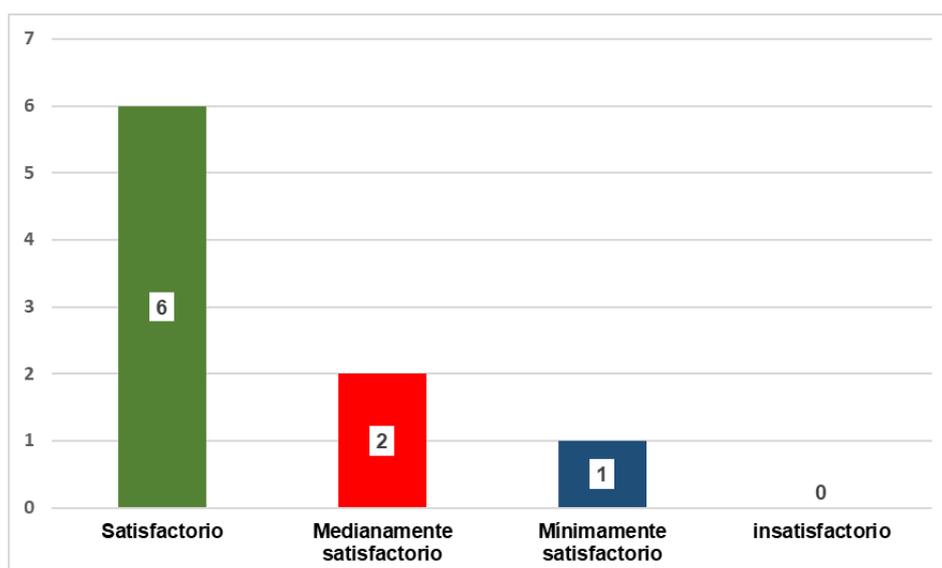
Los resultados se presentan en tablas y figuras correspondientes, producto de la investigación denominada: Liderazgo organizacional y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba.

##### Resultados del cuestionario – Liderazgo transformacional.

*Tabla 9. Nivel de satisfacción – liderazgo transformacional.*

Puntuación	Escala	f <sub>i</sub>	%
46 – 60	Satisfactorio	6	66,7
31 – 45	Medianamente satisfactorio	2	22,2
16 – 30	Mínimamente satisfactorio	1	11,1
00 – 15	insatisfactorio	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

Fuente: resultados del cuestionario



*Figura 2. Resultados del cuestionario*

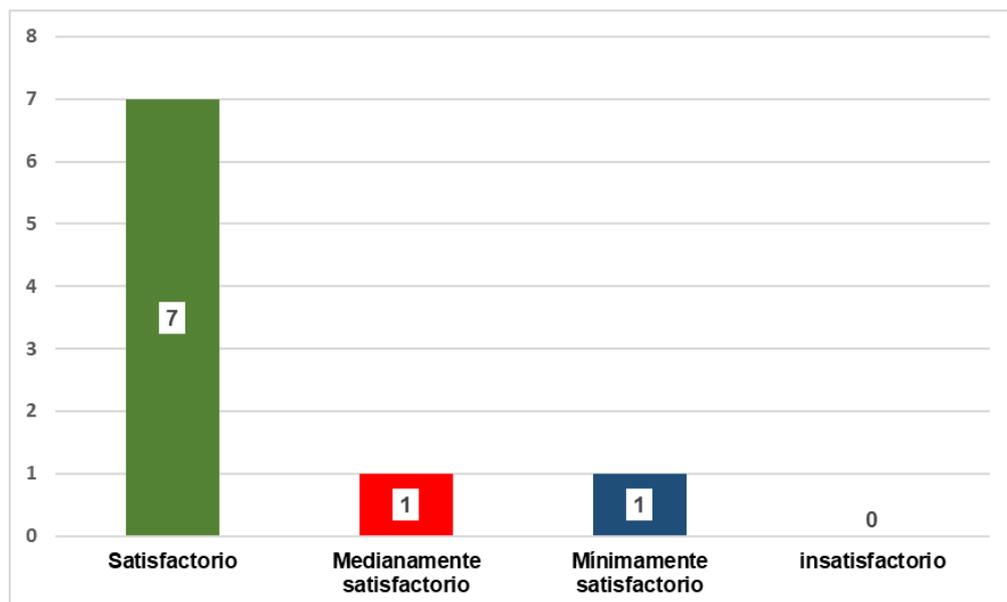
**Interpretación:** la mayoría de los encuestados, que son 6 docentes que representan al 66,7% afirman estar satisfechos con el liderazgo del director, asimismo 2 docentes que representa al 22,2% afirman estar medianamente satisfechos con el liderazgo del director y 1 docente que representan al 11,1% afirma estar mínimamente satisfecho con el liderazgo del director, es decir que el liderazgo transformacional del director en promedio es muy bueno y ayuda al desarrollo de sus docentes y por ende de su institución Educativa.

### Resultados del cuestionario – Clima organizacional.

*Tabla 10. Nivel de satisfacción. clima organizacional.*

Puntuación	Escala	fi	%
46 – 60	Satisfactorio	7	77,8
31 – 45	Medianamente satisfactorio	1	11,1
16 – 30	Mínimamente satisfactorio	1	11,1
00 – 15	insatisfactorio	0	0,0
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** resultados del cuestionario.



*Figura 3. Resultados del cuestionario*

**Interpretación:** la mayoría de los encuestados, que son 7 docentes que representan al 477,8% afirma estar satisfechos con el clima organizacional, asimismo 1 docente que representan al 11,1% afirma estar medianamente satisfactorio con el clima organizacional y finalmente 1 docente que representan al 11,1% afirma estar mínimamente satisfactorio con el clima organizacional que se desarrolla en su I.E., es decir en promedio el clima organizacional es muy adecuado.

**Análisis del índice de correlación de los puntajes obtenidos del liderazgo transformacional y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes.**

*Tabla 11. Correlación entre los puntajes obtenidos de la aplicación de los instrumentos.*

Variables	Muestra	Media Aritmética	Desviación Estándar	Varianza
<b>Liderazgo transformacional</b>	9	46,8	8,30	68,9
<b>Clima organizacional</b>	9	48,4	8,31	69,0

Fuente: Elaboración propia.

**Calculando el Coeficiente  $r_{xy}$  de Correlación de Pearson:**

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

**Donde:**

$x$  = Puntajes obtenido de variable 1

$y$  = Puntajes obtenidos de variable 2

$\bar{x}$  = Media aritmética

$s$  = Desviación estándar.

n = Número de docentes.

**Aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado.**

$$r_{xy} = \frac{9(20850) - (421)(436)}{\sqrt{[9(20245) - (421)^2] [9(21674) - (436)^2]}}$$

$$r_{xy} = 0,82$$

La correlación lineal de Pearson es positiva fuerte.

**Interpretación:** el resultado obtenido del índice de correlación de Pearson es  $X = 0,82$  puntos; se encuentra muy cerca al valor ideal de 1,0; esto nos muestra que existe una relación positiva fuerte, entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la I.E. objeto de estudio.

#### **4.3. Prueba de hipótesis**

Para comprobar la hipótesis de investigación, primero se formuló las hipótesis estadísticas siguientes:

##### **Prueba de hipótesis general.**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la

I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.  $r_{xy} \neq 0$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio

muestral endos regiones - prueba bilateral:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

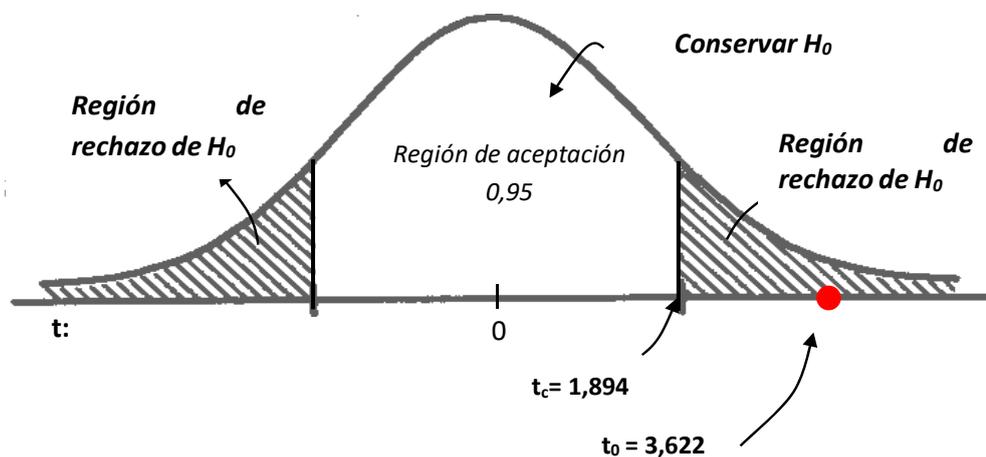
$$\sqrt{\frac{n-2}{t_o} = r}$$

$$\sqrt{\frac{9-2}{t_o} = 0,82}$$

$$t_o = 3,622$$

Habiendo realizado el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 7 grados de libertad es 1,894 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 3,622$

Como  $t_o = 3,622 / > t_c = 1,894 /$ ; entonces se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021”.



### Prueba de hipótesis específica 1.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relacion estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral endos regiones – prueba bilateral.

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

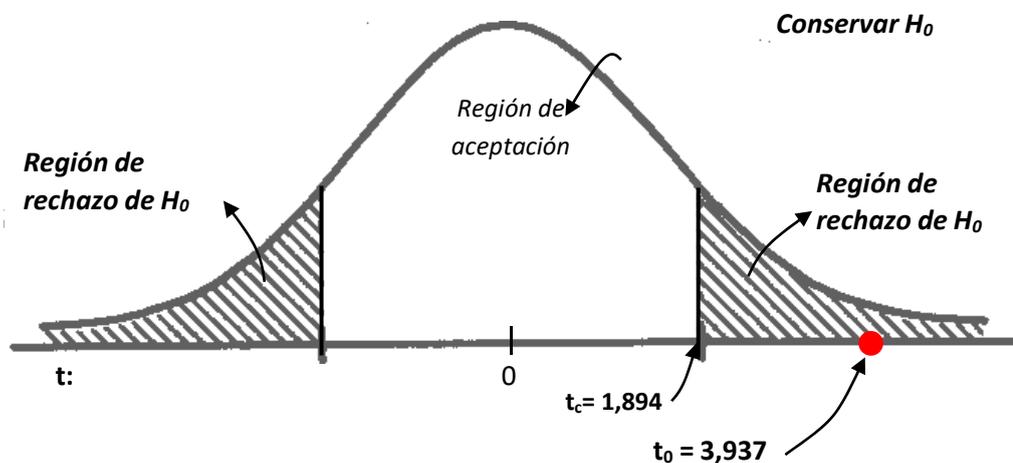
$$\sqrt{\frac{n-2}{t_o} = r}$$

$$\sqrt{\frac{9-2}{t_o} = 0,83}$$

$$t_o = 3,937$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 7 grados de libertad es 1,894 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 3,937$ .

Como  $|t_o = 3,937| > |t_c = 1,894|$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relacion estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021”.



## Prueba de hipótesis específica 2.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

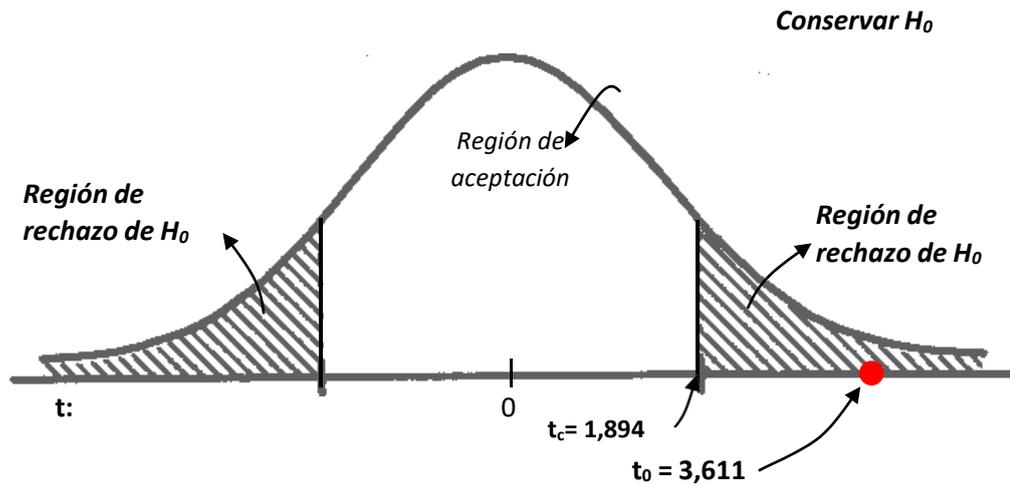
$$\sqrt{\frac{n-2}{t_o} = r}$$

$$\sqrt{\frac{9-2}{t_o} = 0,81}$$

$$t_o = 3,611$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 7 grados de libertad es 1,894 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 3,611$ .

Como  $t_o = 3,611 / > / t_c = 1,894 /$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021”.



### Prueba de hipótesis específica 3.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

$$\sqrt{\frac{n-2}{t_o}} = r$$

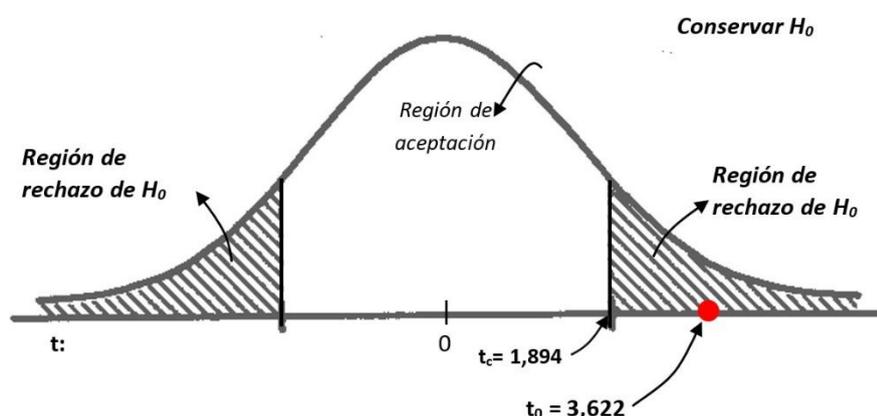
$$\sqrt{\frac{9-2}{t_o}} = 0,82$$

$$t_o = 3,622$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 7 grados de libertad es 1,894

al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_0 = 3,622$ .

Como  $|t_0 = 3,622| > |t_c = 1,894|$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021”.



#### 4.4. Discusión de resultados.

*Tabla 12. Resultados obtenidos del liderazgo transformacional y el clima organizacional.*

Variables	Muestra	Media Aritmética	Desviación Estándar	Varianza
<b>Liderazgo transformacional</b>	9	46,8	8,30	68,9
<b>Clima organizacional</b>	9	48,4	8,31	69,0

- La variable liderazgo transformacional, obtuvo una media de 46,8 puntos el cual se encuentra situado en el nivel de medianamente satisfactorio tal como se define en los parámetros de medición de la aplicación del instrumento de investigación.
- La variable clima organizacional, obtuvo una media de 48,4 puntos el cual se

encuentra situado en el nivel de medianamente satisfactorio, tal como se define en los parámetros de medición de la aplicación del instrumento de investigación.

- Relacionando los resultados de la variable de estudio, podemos afirmar que ambas variables se encuentran en el nivel de medianamente satisfactorio, lo que demuestra que los docentes seleccionados como muestra de estudio tienen la percepción de un adecuado liderazgo transformacional del director y por ende un sólido desarrollo del clima organizacional en el interior de la Institución educativa objeto de investigación.
- Finalmente podemos afirmar que se debe continuar desarrollando ambas variables de estudio ya que permitirá que el desarrollo institucional sea progresista y sostenible, ello traerá como efecto inmediato el logro de aprendizajes de los estudiantes en un ambiente social y educativo adecuado.

## CONCLUSIONES

1. En concordancia al problema de investigación afirmamos que el liderazgo transformacional del director se relaciona significativamente con el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021, los resultados muestran haber alcanzado un nivel de medianamente satisfactorio, la correlación es positiva fuerte siendo  $r_{xy} = 0,82$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 3,622 / > /t_c = 1,894 /$ , se afirma que, existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
2. En concordancia a la 1ra hipótesis específica, el liderazgo transformacional del director se relaciona favorablemente con la identidad institucional, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,83$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 3,937 / > /t_c = 1,894 /$ , se afirma que, existe relacion estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la identidad institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
3. En concordancia a la 2da hipótesis específica, el liderazgo transformacional del director se relaciona favorablemente con las relaciones interpersonales, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,81$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 3,611 / > /t_c = 1,894 /$ , se afirma que, relacion estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones interpersonales, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Mullebruck de Chontabamba 2021.
4. En concordancia a la 3ra hipótesis específica, el liderazgo transformacional del

director se relaciona favorablemente con la dinámica institucional, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,82$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 3,622 / > /t_c = 1,894 /$ , se afirma que, existe relacion estadísticamente favorable entre el liderazgo transformacional del director y la dinámica institucional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021.

## **RECOMENDACIONES**

1. Organizar cursos de orientación y/o perfeccionamiento en el desarrollo de liderazgo transformacional para los docentes y directivos el cual permitirá fortalecer las capacidades de liderazgo y eso permitirá coadyuvar el logro de los objetivos institucionales.
2. Promover el desarrollo del clima organizacional, manteniendo una comunicación horizontal, directa, clara y eficiente ya que permitirá estar informado y comunicado de las fortalezas y debilidades para un mejor entendimiento entre los agentes de la comunidad educativa.
3. Realizar en seguimiento y/o acompañamiento de las actividades y responsabilidades asumidas para cumplir eficientemente las responsabilidades asumidas a nivel académico, administrativo e institucional, ello ayudara a lograr el desarrollo institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma.Lima.
- Alvarado, O. (1998). *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*, Editorial Universidad de Lima-Perú.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade Carr, F. (2003). El clima organizacional. México: Trillas
- Canelón, M. (1994). *Clima organizacional*. México: Limusa Christensen, G. y Walters, H. (2007). El líder en la organización. Madrid, Paidós Ibérica
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes, en < <http://www.castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF>>
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/2ed9uYE>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Bogota.
- Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill. México.
- Contreras, I. (1989). *Liderazgo Transformacional en el docente*. Universidad de Panamá.
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública, en

revista de UNAM.

- Covey, S. (1997). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.
- García, E. (2006). Liderazgo docente; recuperado de <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html>
- Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Revista Marina 116(849), 1-6. Extraído el 1 de diciembre del 2008 desde <https://goo.gl/hJCWv1>
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Hernández, R. y otros. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición, Editorial Mc- Graw Hill. México
- Herrera, A. (1998). Cuantificación de la validez de contenidos por criterios de jueces. Santa Fe de Bogotá.: Mc. Graw Hill.
- Martínez (2011) en su trabajo de investigación titulada *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco*, Investigación presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Medina, C. (2010). *Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (México).
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de mayo de 2010 desde <http://goo.gl/Sg7R8E>
- Mendoza (2005), en su tesis doctoral titulado: *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica de nivel nacional*, presentada en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Meza, (2012), en su tesis titulado: *Clima organizacional y desempeño docente de la institución educativa emblemática Santa Isabel de la Provincia de Huancayo-2011*.
- Morocho, L. (2010). *El Liderazgo transformacional y el clima organizacional de las I.E. de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú).
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño*

- del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014* (Tesis de Magíster, Universidad Cesar Vallejo, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/vAhela>
- Porras, Daniel y Roque, Leibniz (2018), en su tesis titulado: *el liderazgo y su incidencia en la cultura organizacional en la aldea infantil San Nicolás, Gobierno Regional de Pasco, 2017.*
- Pujay C y otros (2015), Estadística e Investigación con aplicaciones de SPSS, 2da edición, editorial San Marcos, Lima – Perú.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.* NEGOTIUM. Revista de Ciencias Gerenciales. (9na ed.).
- Rojas (2013), en su tesis de maestría titulada: *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana,* presentada en la Universidad de Chile.
- Sanchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños de la investigación científica. Lima.: Visión Universitaria.
- Selltiz, C. y otros. (2005). Métodos de investigación en las ciencias sociales. Madrid.: Edición Rialph S.A. 9na edición.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva.* México: McGraw Hill. Primera edición.
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao* (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/QM1DmI>

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

**Cuestionario – Liderazgo Transformacional**

**Objetivo:** conocer el nivel de satisfacción de parte de los docentes del nivel de liderazgo transformacional observado en dicha institución objeto de estudio.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

Siempre = 4 Casi siempre = 3 Algunas veces = 2 Nunca = 1

N°	Ítems	Valoración			
		1	2	3	4
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice				
2	El entusiasmo del director es contagiarte y transmite confianza en lo que hace y dice.				
3	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes				
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal - grupal.				
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica que realiza el docente.				
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica incentivando el desarrollo desprendido por los docentes.				
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional				
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral, llegando a acuerdos consensuados.				
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con el desarrollo de la visión y misión institucional.				
10	Delega responsabilidades y funciones de liderazgo a los docentes de manera alternada y sin miramientos.				
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad				
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización				
13	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza y modelo a seguir.				
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir por los demás miembros de la comunidad educativa.				
15	La personalidad que demuestra fortalece la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.				

**Gracias por su colaboración.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

**Cuestionario – Clima Organizacional**

**Objetivo:** conocer el nivel de satisfacción de parte de los docentes del clima organizacional que se vive dentro de la institución objeto de estudio.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

Siempre = 3 Casi siempre = 2 Algunas veces = 1 Nunca = 0

N°	Ítems	Valoración			
		0	1	2	3
<b>Identidad institucional.</b>					
1	El director, docente y auxiliares de educación conocen la visión y la misión institucional				
2	El personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas				
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa				
4	Los docente se sienten identificados con su labor como académica, administrativa e institucional				
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.				
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.				
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.				
<b>Relaciones interpersonales.</b>					
8	La comunicación que se practica es de forma horizontal, eficiente, clara y directa entre sus miembros.				
9	Existe un grato ambiente de trabajo				
10	Existe dialogo fluido entre los miembros de la comunidad educativa				
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal de la comunidad educativa.				

12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta entre los miembros de la comunidad educativa.				
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.				
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal que compone el equipo de trabajo institucional.				
<b>Dinámica institucional</b>					
15	Los miembros de la comunidad educativa conocen las debilidades y fortalezas de la institución educativa.				
16	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa				
17	Existe coordinación adecuada y permanente entre los miembros de la comunidad educativa.				
18	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.				
19	Existe participación activa y permanente del personal docente en la toma de decisiones.				
20	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución en el cumplimiento de los objetivos institucionales.				

**Gracias por su colaboración.**

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

---

**Resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación**

<b>Nº</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Clima organizacional</b>
<b>1</b>	50	52
<b>2</b>	43	40
<b>3</b>	56	50
<b>4</b>	48	52
<b>5</b>	44	55
<b>6</b>	54	52
<b>7</b>	46	49
<b>8</b>	28	30
<b>9</b>	52	56

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

---

**Correlación de los puntajes obtenidos entre los cuestionarios de**

**Liderazgo transformacional y el clima organizacional**

N°	x	y	x	y	xy
1	50	52	2500	2704	2600
2	43	40	1849	1600	1720
3	56	50	3136	2500	2800
4	48	52	2304	2704	2496
5	44	55	1936	3025	2420
6	54	52	2916	2704	2808
7	46	49	2116	2401	2254
8	28	30	784	900	840
9	52	56	2704	3136	2912
<b>9</b>	<b>421</b>	<b>436</b>	<b>20245</b>	<b>21674</b>	<b>20850</b>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POST GRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN

**I. DATOS INFORMATIVOS**

<b>Apellido y Nombre del Informante</b>	<b>Cargo o Institución donde Labora</b>	<b>Nombre del Instrumento de Evaluación</b>	<b>Autor del Instrumento</b>
Dra. Eva Elsa CONDOR SURICHAQUI	Docente EPG - UNDAC	Cuestionario de Clima organizacional	CASAS URRUTIA Angélica
Título: El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X

**III. OPINION DE APLICACIÓN:**

Procede su aplicación al grupo muestral.

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE**

Pasco, 17 de agosto del 2020	20885104		066037696
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POST GRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN

**III. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL	Secretario académico EPG - UNDAC	Cuestionario de Clima organizacional	CASAS URRUTIA Angélica
Título: El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
21. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
23. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
24. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
27. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
28. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
29. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
30. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				X	

**III. OPINION DE APLICACIÓN:**

Procede su aplicación al grupo muestral.

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE**

Pasco, 15 de agosto del 2020	04086460		965663276
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

II. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Werner Isaac SURICHAQUI HIDALGO	Director EPG - UNDAC	Cuestionario de Clima organizacional	CASAS URRUTIA Angélica
Título: El liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, según la percepción de los docentes de la I.E. Ernesto Von Müllebruck de Chontabamba 2021			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	X
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
20. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X

III. OPINION DE APLICACIÓN:

Procede su aplicación al grupo muestral.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE

Pasco, 02 de setiembre del 2020	20883897		931363352
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono