



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional y clima organizacional,
según los docentes de la Institución Educativa
Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de
Lurigancho, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORAS:

Br. Araujo Torres, Ana María

Br. Benites Ccanri, Claudia

ASESOR:

Dr. Córdova García, Ulises

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dr. Salvatierra Melgar, Ángel
Presidente

Dr. Durand Porras, Juan Carlos
Secretario

Dr. Córdova García, Ulises
Vocal

Dedicatoria:

A Dios por ser quien ilumina mi sendero, a la razón de mi existencia: mi madre, mis hijas y mis alumnos que son mi soporte en la gran tarea de ser cada día una mejor maestra.

Ana María.

A mi padre celestial, por haberme bendecido con una familia y amistades maravillosas, que son ejemplos de superación y humildad, que complementan mis momentos alentando cada proyecto que emprendo.

Claudia.

Agradecimiento:

A la universidad Cesar Vallejo, a todos los Directivos y los docentes quienes contribuyeron con su conocimiento y su interés por despertar la semilla de la sapiencia desarrollando en cada uno el cumplimiento de nuestras metas personales.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Araujo Torres, Ana María, estudiante del Programa de Maestría en educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 08695782 con la tesis titulada “Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría (compartida con Claudia Benites Ccanri).
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 22 de agosto de 2015

Araujo Torres, Ana María.

DNI N° 08695782

Declaratoria de autenticidad

Yo, Benites Ccanri, Claudia, estudiante del Programa de Maestría en educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43695498 con la tesis titulada “Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría (compartida con Ana María Araujo Torres). He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
2. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 22 de agosto de 2015

Benites Ccanri, Claudia.

DNI N° 43695498

Presentación

Señores miembros del jurado

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Administración de la Educación, presentamos la tesis titulada: Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

La investigación fue efectuada con el fin de establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015, para lo cual se analizaron datos recogidos de 110 docentes como fuente para los procesos de análisis y construcción de los resultados obtenidos, presentamos esta tesis, creyendo firmemente que será un documento que fundamente investigaciones futuras y propuestas innovadoras que colaboren en el desarrollo por la mejora de la calidad educativa.

La tesis está compuesta por siete capítulos:

En el primer capítulo: Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística, justificación, problema, hipótesis, objetivos; el segundo capítulo está referido a las variables, operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos, aspectos éticos; el tercer capítulo consta de la descripción de los resultados; en el capítulo cuatro se consideró la discusión de los resultados. Asimismo en el capítulo cinco se presentan las conclusiones, en el capítulo seis se presentan las recomendaciones, finalizando con el capítulo siete en el que se presenta las referencias bibliográficas y anexos.

Estos resultados que se ha alcanzado en cada etapa del desarrollo de la investigación expresan, parte de un humilde esfuerzo, pruebas que demuestran que la enseñanza científica tiene un nivel de correlación positiva con tendencia a ser considerable con el nivel de conocimientos de investigación.

Señores miembros del jurado, confiamos en que la investigación presentada, sea evaluada respetando los lineamientos de la universidad para su correspondiente aprobación.

Los Autores.

Contenido

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vii
Índice	ix
Resumen	xv
Abstract	xvii
I. Introducción	19
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	23
1.2. Fundamentación teórica	39
1.3. Justificación	70
1.4. Problema	73
1.5. Hipótesis	74
1.6. Objetivos	75
II. Marco metodológico	76
2.1. Variables	77
2.2. Operacionalización de variables	80
2.3. Metodología	82
2.4. Tipos de estudio	82
2.5. Diseño	83
2.6. Población, muestra y muestreo	84
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	86
2.8. Métodos de análisis de datos	91
2.9. Aspectos éticos	92

III. Resultados	93
3.1. Descripción de los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones	94
3.2. Prueba de normalidad	108
3.3. Demostración de hipótesis	109
3.4. Análisis inferencial de la distribución de datos	120
IV. Discusión	129
V. Conclusiones	133
VI. Recomendaciones	136
VII. Referencias bibliográficas	139
Apéndices.	
Apéndice 1: Cuestionario de la variable: liderazgo transformacional	151
Apéndice 2: Cuestionario de la variable: clima organizacional	154
Apéndice 3: Matriz de consistencia	157
Apéndice 4: Base de datos de la primera variable: liderazgo transformacional	160
Apéndice 5: Base de datos de la segunda de la variable: clima organizacional	168
Apéndice 6: Validación de los instrumentos	176

Contenido de tablas

Tabla 1: Operacionalización de las variables: Liderazgo transformacional.	80
Tabla 2: Operacionalización de las variables: Clima organizacional.	81
Tabla 3: Población de docentes.	84
Tabla 4: Muestra representativa de docentes.	85
Tabla 5: Resultado de validación de la variable liderazgo transformacional y clima organizacional.	88
Tabla 6: Confiabilidad de la variable liderazgo transformacional aplicado a la muestra.	89
Tabla 7: Resultados de validación de la variable clima organizacional.	90
Tabla 8: Confiabilidad de la variable clima organizacional aplicado a la muestra.	91
Tabla 9: Descripción de las variables del liderazgo transformacional.	94
Tabla 10: Descripción de la dimensión influencia idealizada.	95
Tabla 11: Descripción de la dimensión motivación inspiracional.	96
Tabla 12: Descripción de la dimensión estimulación intelectual.	98
Tabla 13: Descripción de la dimensión consideración individualizada.	99
Tabla 14: Descripción de la variable clima organizacional.	101
Tabla 15: Descripción de la dimensión comunicación.	102
Tabla 16: Descripción de la dimensión relaciones interpersonales.	103
Tabla 17: Descripción de la dimensión motivación.	105
Tabla 18: Descripción de la dimensión compromiso organizacional.	106
Tabla 19: Prueba de normalidad de las variables y dimensiones	108
Tabla 20: Correlación de Spearman entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.	110
Tabla 21: Correlación de Spearman entre la dimensión influencia idealizada y clima organizacional.	112
Tabla 22: Correlación de Spearman entre la dimensión motivación inspiracional y clima organizacional.	114
Tabla 23: Correlación de Spearman entre la dimensión estimulación intelectual y clima organizacional.	116

Tabla 24: Correlación de Spearman entre la dimensión consideración individualizada y clima organizacional.	118
Tabla 25: Análisis inferencial de la distribución del liderazgo transformacional y el clima organizacional.	120
Tabla 26: Análisis inferencial de la distribución de la influencia Idealizada y el clima organizacional.	121
Tabla 27: Análisis inferencial de la distribución de la motivación inspiracional y el clima organizacional.	123
Tabla 28: Análisis inferencial de la distribución de la estimulación intelectual y el clima organizacional.	124
Tabla 29: Análisis inferencial de la distribución de la consideración individualizada y el clima organizacional.	126

Contenido de figuras

Figura 1: Niveles del comportamiento organizacional.	60
Figura 2: Piramide de Maslow	68
Figura 3: Diseño de la investigación	83
Figura 4: Descripción de las variables del liderazgo transformacional	94
Figura 5: Descripción de la dimensión influencia idealizada	96
Figura 6: Descripción de la dimensión motivación inspiracional	97
Figura 7: Descripción de la dimensión estimulación intelectual	98
Figura 8: Descripción de la dimensión consideración individualizada	100
Figura 9: Descripción de la variable clima organizacional	101
Figura 10: Descripción de la dimensión comunicación	102
Figura 11: Descripción de la dimensión relaciones interpersonales.	104
Figura 12: Descripción de la dimensión motivación.	105
Figura 13: Descripción de la dimensión compromiso organizacional	107
Figura 14: Diagrama de dispersión liderazgo transformacional y clima organizacional.	111
Figura 15: Diagrama de dispersión de la dimensión influencia idealizada y clima organizacional.	113
Figura 16: Diagrama de dispersión de la dimensión motivación inspiracional y clima organizacional.	115
Figura 17: Diagrama de dispersión de la dimensión estimulación intelectual y clima organizacional.	117
Figura 18: Diagrama de dispersión de la dimensión consideración individualizada y clima organizacional.	119
Figura 19: Análisis inferencial de la distribución del liderazgo transformacional y clima organizacional.	120
Figura 20: Análisis inferencial de la distribución de la influencia idealizada y el clima organizacional.	122

Figura 21: Análisis inferencial de la distribución de la motivación inspiracional y clima organizacional.	123
Figura 22. Análisis inferencial de la distribución de la estimulación intelectual y clima organizacional.	125
Figura 23. Análisis inferencial de la distribución de la consideración individualizada y clima organizacional.	127

Resumen

La investigación que tiene como título “Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”, partió del problema general ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?. Dicha investigación se llevó a cabo en la búsqueda de conocer la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional bajo la visión de los docentes, de la Institución Educativa en mención, con el fin de buscar estrategias capaces de lograr cambios en aras de lograr la toma de decisiones adecuadas para el mejoramiento del liderazgo transformacional de la Institución que influya en el clima de la organización.

En esta investigación se empleó la metodología hipotético-deductivo, según el alcance la investigación fue correlacional y según su finalidad la investigación fue aplicada; con un diseño no experimental de tipo transversal. Con una población conformada por 150 docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho y la muestra que se tomó en cuenta fue de 110 docentes de dicha Institución. Se utilizó como instrumento dos cuestionarios validados por un juicio de expertos y se determinó la confiabilidad por medio del estadístico de Alpha de Cronbach, de la misma manera se realizó el método de análisis de prueba no paramétrica ya que que son dos variables cualitativas, motivo por el que se efectúa con la prueba de Spearman.

La investigación concluyó que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, de lo que se puede inferir que “a mejor liderazgo transformacional mejor clima organizacional”.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, clima organizacional, influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, consideración individualizada, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, compromiso organizacional.

Abstract

The research that has the title "Transformational leadership and organizational climate, according to the teachers of the Antenor Orrego Espinoza Educational Institution, San Juan de Lurigancho, 2015", started from the general problem What is the relationship between transformational leadership and organizational climate, According to the teachers of the Emblematic Educational Institution Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?. This research was carried out in the search to know the relationship between transformational leadership and organizational climate under the vision of the teachers, of the Educational Institution in question, in order to look for strategies able to achieve changes in order to achieve the Adequate decisions for the improvement of the transformational leadership of the Institution that influences the climate of the organization.

In this research was used the hypothetico-deductive methodology, according to the scope the research was correlational and according to its purpose the research was applied; With a non-experimental cross-sectional design. With a population made up of 150 teachers of the Educational Institution Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho and the sample that was taken into account was 110 teachers of that institution. Two questionnaires validated by an expert judgment were used as instrument and reliability was determined by means of the Cronbach Alpha statistic, in the same way the method of non-parametric test analysis was performed since they are two qualitative variables, reason for which Which is performed with the Spearman test.

The research concluded that: There is a significant relationship between transformational leadership and organizational climate, according to the teachers of the Antenor Orrego Espinoza Emblematic Educational Institution, San Juan de Lurigancho, from which it can be inferred that "a better transformational leadership better organizational climate ".

Key words: Transformational leadership, organizational climate, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, communication, interpersonal relationships, motivation, organizational commitment.

I
INTRODUCCIÓN

Las actividades económicas del mundo han devenido en un intercambio de actividades donde las empresas al haber una competencia desmedida por obtener grandes ganancias buscan la mejora de sus empresas, pero estas al existir un gran mercado en su área buscan líderes capaces de enfrentar los nuevos retos, las dificultades del mundo globalizado y los constantes cambios, la educación al ser un servicio indispensable en nuestra sociedad no se salva de estar a la búsqueda de estos líderes capaces de lograr las posibles mejoras que hoy en día necesitan nuestras escuelas a nivel mundial. Estos líderes serán capaces de realizar las mejoras que cada Institución Educativa necesite pero se sabe también que estas escuelas como cualquier empresa se fundamenta en el capital humano por lo que considerar al clima de una organización es imprescindible.

De acuerdo con la fundamentación de Anzola (2003), se define a la cultura organizacional como el “conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido” (p. 45). Resumiendo la cultura se compone en una forma de vida y configura una manera de relacionarse entre los integrantes de las diversas organizaciones.

La eficacia organizacional podría conceptualizarse como: realizar alguna actividad que se conoce y desarrollarlo perfectamente, considerándose en el ámbito de las funciones administrativas prioritarias: Planear, organizar, liderar, dirigir y controlar.

Chiavenato (2009) precisa a la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita” (p.123). Según esto, la eficacia sería entonces la obtención de los objetivos trazados por la organización, en los aspectos económicos, políticos y sociales.

Pero para que una empresa sea un éxito: Las empresas necesitan conductores para el cambio, existe una necesidad creciente de mejores líderes, la época jefe-subordinado está rebasada entre las empresas innovadoras y exitosas, existen lazos directos entre el éxito financiero de una empresa y sus prácticas de liderazgo, las competencias duras proporcionan el empleo; las blandas, los ascensos.

En los períodos de crisis y en contextos organizacionales el líder tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida y la estimulación del aprendizaje continuo (Davis y Newstrom, 2001; Hellriegel et al., 1999). Cummings y Worley (1993) señalan que las organizaciones jerárquicas rígidas con altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas, reglas y procedimientos inflexibles son incapaces de responder de forma adecuada a las demandas del cambio. De este modo, para que sea exitoso, el cambio debe tener en cuenta algunas características: Debe ser motivante, facilitar una visión compartida, tener respaldo político, incluir la participación de los empleados y tener conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos (Porras y Robertson, 1995 citados por García, 2007).

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (Bustamante y Barreat, 1998).

Hollander y Julián (1969) consideran que la relación entre un líder y sus seguidores y / o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima. Con relación a esta perspectiva social, los autores afirman que el líder es quien más debe respetar las normas grupales, y asimismo es quien introduce nuevas normas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo.

La literatura sobre estas variables (liderazgo transformacional, clima organizacional) intenta responder la pregunta de cómo los líderes manejan el cambio y por qué el liderazgo transformacional puede ser una manera exitosa de promulgarlo. (Eisenbach, Watson y Pillai, 1999).

Según el undécimo informe de seguimiento de la Educación Para Todos (EPT) en el mundo se actualiza oportunamente la información sobre los avances logrados por los países en la consecución de los objetivos mundiales de educación acordados en el año 2000.

Sigue habiendo 57 millones de niños que no están aprendiendo simplemente porque no van a la escuela. El acceso no es el único problema crítico, la mala calidad limita también el aprendizaje, aun para los niños que logran ir a la escuela. Un tercio de los niños en edad de cursar la enseñanza primaria no están aprendiendo las nociones básicas, hayan estado o no en la escuela. Para alcanzar estos objetivos, se pide a los gobiernos que redoblen sus esfuerzos por impartir enseñanza a todos los que enfrentan dificultades, ya sea debido a la pobreza, a cuestiones de género, al lugar en donde viven o a otros factores.

Como se muestra en este Informe, la igualdad en el acceso y el aprendizaje debe ocupar un lugar preponderante en los futuros objetivos de educación. Debemos lograr que todos los niños y jóvenes aprendan las nociones básicas y tengan la oportunidad de adquirir las competencias transferibles necesarias para convertirse en ciudadanos del mundo. Debemos también fijarnos objetivos claros y mensurables que posibiliten el seguimiento y la vigilancia, tan importantes para los gobiernos y los donantes, y permitan subsanar las insuficiencias restantes.

Para Antúnez, S. (2003) El desempeño de la función directiva constituye una de las tareas más influyentes en los procesos y en los resultados educativos de los centros escolares. Propugna que el que dirige por estar a la cabeza de esta organización juega un papel importante para desarrollar los avances de esta empresa que es la escuela.

[...] En el ámbito escolar, igual que ocurre en cualquier otro tipo de organización, es necesario realizar un conjunto de tareas y actividades imprescindibles para su funcionamiento y que, en el caso de la escuela, poco tienen que ver con la actividad docente. Para llevar a cabo las tareas administrativas, de gobierno o de gestión de los recursos humanos es necesaria una preparación y una formación específica, muy diferentes a las que requieren personas que únicamente desempeñan tareas docentes (p. 64).

El director como líder debe planificar todo bajo la consigna de la búsqueda de la calidad educativa que propugna el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). Según la Ley General de Educación dice sobre Calidad educativa es “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo toda la vida” (Artículo 13).

Si esta es la misión del líder educativo su función es: Inspirar una visión de común, reconocer y motivar a los demás, modelar el camino, potenciar a otros para que actúen y puedan llegar a los niveles más altos de participación.

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

Es así que las siguientes investigaciones tanto internacionales como nacionales tomadas como **antecedentes** dan fundamento teórico y respaldo a la presente investigación. En el **ámbito internacional**, tenemos a:

Montiel (2012), realizó la investigación titulada “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”, presentada en la Universidad del Zulia, para obtener el grado académico de Magister en educación, con mención en gerencia de organizaciones educativas. La metodología de la investigación fue de tipo no experimental, diseño correlacional descriptivo. En este sentido, en esta investigación se utilizó como instrumento el cuestionario. La población de estudio estuvo conformado por todo el personal entre directivos y docentes de las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo pertenecientes al Municipio Jesús Enrique Lossada, cuya población quedará constituida por 7 directivos (directores y subdirectores) y 92 docentes de las Instituciones antes mencionadas. Su objetivo principal fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada. Se formuló las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos específicos: Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del

liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica y que deben predominar en los directivos de las Instituciones Educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta eficiente en su aplicación. En lo que respecta al segundo objetivo específico se refirió a que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultado idóneos dentro de las Instituciones Educativas estudiadas. En el objetivo número tres, se concluyó, que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. Los docentes presentaron un nivel deficiente en cuanto a las competencias pedagógicas lo conceptuales, lo contrario a la competencia personal que se encuentra en un nivel eficiente, lo cual refleja, que los docentes de las Instituciones Educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativo. Se comprobó mediante la correlación de Pearson que reveló un índice de relación de 0.476, lo que significa la existencia de una baja positiva proporcional. Las sugerencias fueron: Desarrollar acciones educativas en función a mejorar paradigmas en las funciones directivas, además activar y generar conocimientos a través del establecimiento de metas que incluyan la responsabilidad social en todo el ámbito educativo. A sí mismo a los docentes cooperar con una comunicación asertiva, así como ofrecer su participación en las funciones gerenciales. Asimismo, lograr una interrelación gerente – docente a través de la integración estratégica.

Así mismo, Rojas (2012), realizó la investigación titulada “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana”, presentada en la Universidad de Chile, tesis para optar al grado de Magíster en ciencias sociales mención Sociología de la Modernización, la metodología de la investigación fue de tipo descriptivo exploratoria considerando un diseño de tipo no experimental transversal. Este estudio plantea dos objetivos generales: 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, considerando la percepción de los docentes. Por su parte, el segundo es determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la de los docentes de los Liceos regulares, se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a una muestra de 28 docentes de los Liceos Bicentenario y a 26 de los Liceos Regulares (54 docentes en total). Estos datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS (versión 18.0) El tipo de instrumento utilizado fue el cuestionario, se aplicaron las encuestas a 54 docentes de 7° y 8° de 3 liceos bicentenario y 3 liceos regulares. De este total, 28 docentes corresponden a liceos bicentenario y 26 a liceos regulares. El mayor aporte después de este estudio fue que se encontró diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al comparar la apreciación de los docentes de 3 Liceos Bicentenario en relación a los docentes de 3 Liceos Regulares. Finalmente los resultados sugirieron que el estilo de liderazgo transformacional influye positivamente sobre la calidad de los colegios, el estilo transaccional no tiene efecto estadísticamente significativo, en tanto que el estilo “laissez faire” afecta negativamente los resultados en el sistema de medición de la calidad de la educación. En resumen a importancia de esta investigación radica en haber hallado diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al comparar la apreciación de los docentes en los Liceos Bicentenario en relación a la apreciación de los docentes en los Liceos Regulares.

Observando también el trabajo de Villalón (2014), analizó el estudio titulado “El liderazgo transformacional como agente motivador en el Colegio Simón Bolívar”, presentada en la Universidad de Chile, para obtener el grado académico de Magíster en educación con mención en currículo y comunidad educativa. La población está compuesta por la comunidad educativa Simón Bolívar, con una muestra de 151 actores educativos; la metodología de la investigación fue de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo y guiados por la pregunta de la investigación, se ha podido conocer la vivencia de profesores y docentes en torno al proyecto educativo del Colegio Simón Bolívar, el tipo de liderazgo predominante, y las distintas dimensiones en el discurso de los actores. Si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concertó a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional y administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual a sus resultados. La infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional. La infraestructura impide que cotidianamente directivos y profesores puedan interactuar, se encuentran separada y vinculadas solo por pasillos y escaleras, no habiendo un punto de encuentro común cotidiano. En suma podemos concluir describiendo que la comunidad educativa del Colegio Simón Bolívar necesita una identidad y un propósito claro. Se evidencia que este objetivo se logrará si se propicia un elemento central que es la comunicación, ya que, es impensable el éxito de cualquier organización humana si no existen factores facilitadores de la comunicación entre sus integrantes. Ambos factores estudiados, tanto docentes como directivos, poseen rasgos y buenas intenciones para transformar la cultura organizacional del Colegio Simón

Bolívar. Sin embargo, si no hay comunicación entre las partes, seguirá predominado un liderazgo transaccional.

Por su parte, Aguilera (2011), realizó la investigación titulada "Liderazgo y clima de trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro" presentada en la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid), para obtener el grado académico de Doctor en la metodología de la investigación, la metodología de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, el autor admite ser mixto por la utilización del cuestionario como instrumento y las encuestas como técnica (la considera cuantitativa) y de manera descriptiva (cualitativa), La población de estudio estuvo conformado por las siguientes Instituciones Educativas: Centro Educativo San Andrés, Colegio Lo Errazuriz, Colegio Anexo Lo Errazuriz, Liceo Insume, Colegio El Prado. Colegio San Felipe, Liceo Metropolitano, Industrial Simón Bolívar, Colegio Santa Marta, Colegio San Marcel. Cuyas conclusiones en términos mayoritarios se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones. Se podría hacer mención también a grupos minoritarias que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo que aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u

omisión en las tomas de decisiones. De la misma forma, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio. Sí que se puede marcar, como dato a tener en cuenta, que es precisamente en estos centros donde se encuentran puntuaciones más bajas en la dimensión de autorrealización, aunque también se hallan este tipo de puntuaciones en un tercer centro, que sin embargo no ha demostrado una actitud similar respecto a los tipos de liderazgo valorados tanto por sus docentes como por sus líderes. Es totalmente imposible afirmar que los grupos que acabamos de comentar sean los mismos, pues el carácter anónimo de las encuestas lo impide, pero quizá como consecuencia de éste análisis sería conveniente proponer una observación más minuciosa en los centros antes mencionados en cuanto al liderazgo practicado por sus directivos y también sobre el clima social al que se someten éstos y los docentes, para si fuera necesario, tomar medidas que desemboquen en la mejora de ambos valores.

Finalmente, Luengo (2013), realizó la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de Educación Inicial” en la Universidad de Zulia de la República de Venezuela Facultad de Humanidades y Educación tesis para obtener el grado académico de Magíster en gerencia de organizaciones educativas. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cron Bach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos

casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Asimismo se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Las sugerencias fueron: Compartir los resultados de esta investigación con la población objeto de estudio para elevar su consciencia en atención a los resultados obtenidos de tal manera, que tanto directivos como docentes de los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, trabajen en equipo y junto asumir la responsabilidad de mejorar las relaciones interpersonales, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares. Formalizar redes de apoyo docente entre los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, para en conjunto diseñar estrategias organizacionales para el desarrollo de competencias tecnológicas que les permitan al personal docente proyectarse como capital humano de alto rendimiento, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad redundando en beneficio de los estudiantes que es la razón de ser de las organizaciones educativas. Establecer lineamientos, normas y reglas vinculadas al desarrollo de un clima organizacional que permita un desempeño del docente con un nivel de excelencia.

A continuación consideraremos los **antecedentes** en el **ámbito nacional** a los siguientes trabajos de investigación:

Cervera (2012), realizó la investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, presentada en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, para obtener el grado académico de Doctora en educación, la metodología de la investigación fue de tipo descriptiva y diseño correlacional. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. De acuerdo a los resultados del análisis psicométrico del inventario de liderazgo transformacional, todos los ítems forman parte de dicho inventario, y corresponden a cada una de las escalas asignadas por su autora. El instrumento es confiable en la medida que sus escalas obtuvieron coeficientes Alfa de Cronbach con valores que oscilan entre 0.94 y 0.95 y un coeficiente de toda la prueba que llega a 0.99, lo que indica que toda la prueba es confiable. En lo que se refiere a la validez, se realizó a través del Análisis Factorial Exploratorio, aplicando el método de los componentes principales, la que permite observar que la prueba de liderazgo transformacional presenta una medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin que asciende a 0.87; el cual puede clasificarse como adecuado. Además presenta un test de esfericidad de Bartlett cuyo valor denota que la matriz de correlaciones entre áreas es significativa, la varianza explicada alcanza un nivel de 96.29%. Estos hallazgos indican que la prueba tiene validez de constructo. En lo que se refiere a la prueba de clima organizacional, según los resultados del análisis de ítems, los 64 reactivos deben permanecer conformando el inventario en las escalas asignadas por los autores de la versión original. Asimismo, los coeficientes Alfa de Cronbach alcanzados en las ocho escalas oscilan entre 0.88 y 0.95 y el total de la prueba es de 0.98, lo cual indica que la prueba es confiable. En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos”, las conclusiones más importantes afirman que existen correlaciones entre las variables objeto de nuestra investigación

hecho que fundamenta la citada hipótesis, sustancialmente analizada, para cimentar el afianzamiento de las investigaciones y propuestas teóricas que han sustentado su marco teórico en el que se observa que la variable que está influenciando sobre el clima organizacional es el liderazgo transformacional.

Asimismo, Recoba (2013), realizó la investigación titulada “Incidencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 de Huaral”, presentada en la Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, para obtener el grado académico de Magister en ciencias de la educación con mención en gestión educacional, la metodología de la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, no experimental, método hipotético deductivo. La población de estudio estuvo conformado por un total de 415 docentes, los cuales está integrada por las Instituciones Educativas: Nuestra Señora del Carmen con 125 docentes, la Institución Educativa Andrés de los Reyes con 125 docentes, la Institución Educativa Los Naturales con 110 docentes y la Institución Educativa San Juan Bautistas 55 docentes, siendo su muestra representativa de 206 docentes. Llegando a las siguientes conclusiones: El estadístico de prueba confirmó la hipótesis general de la investigación sobre la correlación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 de Huaral ha reportado una magnitud determinada de 0,50 lo que evidenció que el liderazgo transformacional está fuertemente asociado con el clima organizacional medianamente favorable. Así mismo la hipótesis específico entre la dimensión carisma del liderazgo transformacional y clima organizacional ha sido confirmada por el coeficiente de correlación que indica de un 0,38 lo que traducía que la percepción docente del carisma en los directivos está ligeramente asociada con la percepción proporcionalmente directa del clima organizacional de las Instituciones Educativas. Sobre la consideración individual fue ratificada con el coeficiente de correlación, cuyo índice es 0,44 denota que la mediana consideración individual con que son tratados los profesores de las Instituciones Educativas tienen su correspondencia con una mejora en la percepción sobre el clima institucional imperante. la hipótesis específico estimulación intelectual fue corroborada por el coeficiente de correlación respectivo que reportó un valor de 0,42 que trasluce

que el profesorado percibe medianamente estimulado en el aspecto intelectual y está sensación, tiene una relación directa con el grado de percepción análogo que tienen el clima organizacional en las Instituciones Educativas donde laboran. Finalmente la hipótesis específico motivación inspiracional fue corroborada por el coeficiente de correlación donde indica que un 0,42. La magnitud de dicha correlación, expresaba que los profesores encuestados percibían que el líder de los directivos a la vez que lo inspiraba en invertir un plus de esfuerzo adicional, los motivaba para su quehacer diario, que esto repercutía en igual proporción en el clima organizacional de las Instituciones Educativas.

Las recomendaciones fueron: Formulan y aplican programas de entrenamiento en materia de liderazgo transformacional en el ámbito directivo de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 de Huaral. Ejecutar programas de sensibilización en el aspecto de la trascendencia del clima organizacional para la dirección de calidad de las Institución Educativa.

Afirma, Bartolo y Párraga (2014), realizó la investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014”, presentada en la Universidad César Vallejo, para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación; el diseño de la investigación fue, no experimental - transversal de tipo correlacional; la población estuvo conformada por 165 docentes de las siete Instituciones Educativas públicas de los niveles primaria y secundaria de la red 18 UGEL 06 - Ate. En la cual se llegó a las siguientes conclusiones: Nos indica que el grado de correlación entre la variable liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014 es de 0,959 y el nivel de significancia es $p - \text{valor} = .000 < .01$; determinando que existe una correlación muy fuerte y significativa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna. La correlación entre la variable liderazgo transformacional del director y la dimensión eficiencia del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014 es de 0,947 y el nivel de significancia es $p - \text{valor} = .000 < .01$; determinando que existe una correlación muy fuerte y significativa, rechazándose la hipótesis nula y

aceptándose la hipótesis alterna. La correlación entre la variable liderazgo transformacional del director y la dimensión satisfacción del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014 es de 0,936 y el nivel de significancia es $p - \text{valor} = .000 < .01$; determinando que existe una correlación muy fuerte y significativa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.

Las sugerencias fueron: Fortalecer el liderazgo de los directivos dado que las actitudes, valores, metas, comportamientos que evidencien, constituyen un factor importante en el desempeño de los trabajadores que están bajo su dirección. Promover una cultura de evaluación y monitoreo permanente al trabajador de servicio sobre los roles que desempeñan diariamente en las Instituciones Educativas públicas, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación al desempeño de su trabajo, del mismo modo desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres sobre temas afines al trabajo en las Instituciones Educativas, para que de esta manera mejorar su desempeño.

Del mismo modo, Alván y López (2012), realizó la investigación titulada “Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6° grado de las Instituciones Educativas de alto Trujillo”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo- Trujillo, para obtener el Grado de Magíster en Educación. Está basado en un enfoque cuantitativo, el mismo que asumió un tipo de estudio descriptivo, con un diseño multivariado, correlacional. Se trabajó con una población de 333 alumnos seleccionados del 6° grado de primaria y 12 profesores de 04 Instituciones Educativas (Ramón Castilla, Fe y Alegría, Escuela Concertada Intervida y Virgen del Carmen del Centro Poblado de Alto Trujillo), la presente investigación concluye describiendo que el nivel de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa Ramón Castilla, Fe y Alegría N° 63, Escuela Concertada Intervida, y Virgendel Carmen; fue alto. El nivel de práctica de valores morales: Respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad y perseverancia que muestran los alumnos del 6° grado de la Institución Educativa: Ramón Castilla, Fe y Alegría, Escuela Concertada Intervida y Virgen del Carmen de Alto Trujillo - El Porvenir, en su mayoría fue alto. Las correlaciones entre las variables: Liderazgo de los docentes y la práctica de valores morales de los alumnos del 6° grado de

las Instituciones Educativas del Alto Trujillo, fueron los siguientes: En la Institución Educativa Ramón Castilla la correlación fue de 0.84, en la Institución Educativa Fe y Alegría la correlación fue de $r = -1$, en la Institución Educativa Concertada Intervida la correlación fue de 1, y en la Institución Educativa Virgen del Carmen la correlación fue de $r = 0.70$. La correlación entre las variables liderazgo de los docentes y el nivel de conocimiento y la práctica de valores morales de los alumnos del 6º grado a nivel general de las Instituciones Educativas seleccionadas del Alto Trujillo – El Porvenir, fue de $r = 0.48$ que equivale a un nivel de rango franca según Rug.

Afirma, Bautista (2012), realizó la investigación titulada “Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012”, presentada en la Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, para obtener el Grado de Magíster en Educación con mención en gestión educacional, la metodología de la investigación fue de tipo descriptiva correlacional. La población de estudio estuvo conformado por un total de 160 docentes, los cuales está integrada siguientes sede: Sedes de San Juan de Lurigancho con 60 docentes, sede Comas con 40 docentes y sede Cercado de Lima con 60 docentes, siendo su muestra representativa de 78 docentes de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht. Los resultados obtenidos de los datos estadísticos de la confiabilidad en caso de la variable estilos de liderazgo el coeficiente Alfa obtenida es de 0.93 lo cual permite decir que el Test en su versión de ítems tiene una alta confiabilidad. En caso de la variable clima organizacional el coeficiente Alfa obtenida es de 0.904 lo cual permite decir que el Test en su versión de ítems tiene una alta confiabilidad. Según los resultados se concluye que los estilos de liderazgo del director se correlacionan significativamente con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana. El estilo del liderazgo del director se correlacionan significativamente con la “estructura” del clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima

Metropolitana. El estilo del liderazgo del director se correlacionan significativamente con las “relaciones humanas” del clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana. El estilo del liderazgo del director se correlacionan significativamente con las “identidad” del clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana.

Las recomendaciones fueron: Desarrollar programas de capacitación para directivos y docentes de todos los niveles y modalidades cuyo objetivo desarrolle los estilos de liderazgo de la propuesta innovadora de camino hacia la meta, para lograr la excelencia en las Instituciones Educativas públicas del Perú. Implementar las escuelas de liderazgo para desarrollar el Coaching para directivos, en todas las Instituciones Educativas y organizaciones con la finalidad de potenciar el talento humano a través de su propio aprendizaje, porque todos podemos desarrollar capacidades gerenciales, solo es cuestión de interés, auto reflexión y compromiso de cambio con nosotros mismo.

Por su parte, Galindo (2011), realizó la investigación titulada “Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de San Juan de Miraflores”, presentada en la Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, para obtener el grado académico de Doctor en ciencias de la educación, la metodología de la investigación fue de tipo descriptiva correlacional. La muestra estuvo constituida por 321 docentes de niveles primaria y secundaria de cinco Instituciones Educativas del distrito de San Juan de Miraflores, entre ellas se encuentra: La Institución Educativa Inca Pachacutec, la Institución Educativa Ramón Castilla, la Institución Educativa Naciones Unidas, la Institución Educativa San Luis Gonzaga y la Institución Educativa San Juan; los resultados obtenidos indican que existen relaciones significativas entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de San Juan de Miraflores. Los resultados alcanzados revelan que existen relaciones significativas entre las diversas áreas de la resiliencia y las diversas áreas de liderazgo transformacional en los docentes de las Instituciones

Educativas del distrito de San Juan de Miraflores. El análisis de las semejanzas y diferencias del liderazgo transformacional entre los docentes varones y las docentes mujeres, comprueban que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno por lo que se concluye que tanto los docentes varones como docentes mujeres presentan los mismos niveles de liderazgo transformacional. El análisis de las semejanzas y diferencias del liderazgo transformacional entre los docentes de los niveles primario y secundario indican que existen diferencias estadísticas significativas solo en el caso de estimulación intelectual en donde se nota que los docentes de secundaria denotan valores más elevados que los docentes de primaria. El análisis de varianza de la prueba de liderazgo transformacional por Centros Educativos, muestran que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de estimulación intelectual y en el total de liderazgo transformacional; se comprueba que los docentes de los colegios de San Luis y Ramón Castilla superan a los demás colegios. El análisis de varianza del liderazgo transformacional por rango de edad comprueba que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo que se puede afirmar que, sin importar la edad que tengan, los docentes opinan de la misma manera respecto de su liderazgo transformacional. El análisis de varianza de la resiliencia por tiempo de servicio señala que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de satisfacción personal y en el total de resiliencia; se comprueba que los docentes que tienen un rango de trabajo activo de 6 a 10 años y de 1 a 5 años superan a los docentes de los demás rangos por tiempo de servicios. El análisis del liderazgo transformacional por tiempo de servicio indica que existen diferencias estadísticas en los casos de influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y en el total de liderazgo transformacional donde se observa que los docentes con el rango de tiempo de servicios de 1 a 5 años y de 6 a 10 años superan a los demás rangos con tiempos de servicios.

Así mismo, Gatty (2014), realizó la investigación titulada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa de la Fuerza Aérea Peruana Manuel Polo Jiménez”, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle,

para obtener el grado de Magister. Realizó una investigación de tipo no experimental, nivel aplicativo y diseño correlacional descriptivo. Se trabajó con una población de estudio 40 trabajadores administrativos de la Institución Educativa de la Fuerza Aérea Peruana Manuel Polo Jiménez. La muestra para el estudio por su naturaleza se ha considerado al 100% o sea a los 40 trabajadores en conclusión la muestra identifica a la población. Para la validación del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach que relaciona las variables y establecen la confiabilidad de las variables y dimensiones. Finalmente afirma que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa de la Fuerza Aérea Peruana Manuel Polo Jiménez. En caso de las dimensiones se concluye que la motivación influye positivamente en las estrategias establecidas de los trabajadores administrativos. El sistema de comunicación influye positivamente en los estándares de rendimiento de los trabajadores administrativos. Los incentivos y valores influye positivamente en la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos. Los principios y valores influye positivamente en la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos.

Las sugerencias fueron: elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento de los aspectos como el sistema de convención y de los incentivos con la intención de adquirir instrumentos que optimicen las formas de convivencia que propicien un clima favorable en la Institución Educativa. En el potencial humano se sugiere dotar de herramientas necesarias a los jefes, supervisores y coordinadores con el objetivo de gerenciar o liderar con mayor eficiencia y de manera especial practicando con el ejemplo. Por último se recomienda involucrar a los trabajadores a que decidan las acciones que tomen, así como también, en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementan el nivel de compromiso de los trabajadores con la Institución Educativa además el tomar decisiones en grupos permite evaluar diversas opciones para cimentar la calidad de servicio de la institución Educativa.

Finalmente, Vásquez (2014), realizó la investigación titulada “Clima organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas del Distrito de Lurigancho – Chosica, Lima Metropolitana”, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, para optar el Grado de académico de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria. Realizó una investigación de tipo no experimental, nivel aplicativo y diseño correlacional descriptivo. Se trabajó con una población de estudio comprendida por docentes de las instituciones estatales y privadas de educación secundaria, que hace un total de 962, los cuales está integrada por 87 docentes de las instituciones: San Antonio de Jicamarca con 24 docentes, la Institución Educativa Felipe Huamán Poma de Ayala con 27 docentes, la Institución Educativa Pablo Patrón con 11 docentes, la Institución Educativa Beata Imelda con 12 docentes, la Institución Educativa Ingenieros de Chosica con 5 docentes, la Institución Educativa Santa Rosa con 8 docentes. Los resultados encontrados indican que el clima organizacional influye positivamente en la gestión institucional de los directores de las Instituciones Educativas estatales y privadas de educación secundaria del distrito de Lurigancho – Chosica, Lima Metropolitana. El ambiente físico influye positivamente en la capacidad de gestor de recursos de los directores de las Instituciones Educativas estatales y privadas de educación secundaria del distrito de Lurigancho – Chosica, Lima Metropolitana. El comportamiento personal influye positivamente en la capacidad de organizador y planificador de acciones de los directores de las Instituciones Educativas estatales y privadas de educación secundaria del distrito de Lurigancho – Chosica, Lima Metropolitana. El comportamiento organizacional influye positivamente en la capacidad de evaluador y dinamizador de acciones de los directores de las Instituciones Educativas estatales y privadas de educación secundaria del distrito de Lurigancho – Chosica, Lima Metropolitana. La finalidad de esta investigación es dar a conocer el clima organizacional de las Instituciones Educativas de educación secundaria del distrito de Lurigancho – Chosica y la Gestión Institucional que se viene ofreciendo a la comunidad, porque permitirá comprender las conductas de las personas que tienen la responsabilidad de conducir la administración escolar.

1.2. Fundamentación teórica

Seguidamente para organizar el rumbo de la investigación partimos desde la **definición de las variables**; en primer término con el **liderazgo transformacional**:

El liderazgo transformador es un estilo de liderazgo, que actualmente ha cobrado gran interés en el ambiente empresarial obteniendo buenos resultados y consideramos que sería muy necesario emplearlo en el ámbito educativo, por lo que mencionamos a los siguientes autores quienes respaldan la teoría del liderazgo transformacional:

Según, Burns (1979), considera como resultado del liderazgo transformacional una:

[...] relación de estímulo y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no solo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores humanos mutuos. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen (p. 21).

Por su parte, Bass (1985), indicó que “los líderes transformadores se inclinan más a utilizar un nivel más elevado, más complejos, reconoce y explota una necesidad o demanda personal. Existente de un seguidor potencial” (p. 19).

Burns quien introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformacional considera la importancia de los valores morales y su compromiso de orientar a sus seguidores. Por su parte Bass menciona que el líder debe poseer la capacidad de reconocer las cualidades y habilidades de sus seguidores, con el objetivo de reforzarlas, orientándolas para que sean los futuros líderes.

Desde su perspectiva Bass (1985), considera que el liderazgo transformacional:

[...] Es el que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Esto sucederá a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con

los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conduce a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relaciones (amor y afiliación) (p. 21).

Esta teoría es apoyada por Fischman (2 005) donde menciona que “lo notable del liderazgo transformacional consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen un significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo” (p.7).

Lo expuestos por los autores hace que se oriente a la parte actitudinal de los seguidores, es por ello que el líder motiva a sus seguidores a no quedarse con la primera opción que se les ofrecen, sino que ellos deben de buscar distintos caminos y comprobar que pueden superar sus propias expectativas, el líder transformador logrará este objetivo al estimular la conciencia de sus seguidores quienes tendrán que hacer cambios progresivos hasta que logren dejar de lado sus propios intereses para el bien común.

Para, House (2 004), considera que los líderes transformadores “son los que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tiene un impacto importante en sus organizaciones” (p. 53).

A si también, Martínez (1 995), menciona “El líder transformacional enfatiza lo que puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (p. 116).

Considerando los conceptos mencionados sobre liderazgo transformacional, se puede manifestar que un líder transformador es una pieza importante para el desarrollo de su país, ya que este posee una energía positiva y es transmitida a sus seguidores.

Por otro lado, Covey (1 997), manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es:

[...] transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término cambiando sus mente y corazones, ampliando su visión en el mundo, su intuición y su comprensión humana, clarificando los fines del actuar, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores; motivando a cambios permanentes que prosigan en el tiempo y generen un impulso entre sus seguidores, ya que ser líderes de transformación requiere nueva visión, iniciativa constante, paciencia, respeto, pertinencia, valentía y fe (p. 50).

De acuerdo con Álvarez (1998), considera el liderazgo transformacional que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, coherentes con la visión, misión y valores de la organización” (p. 241).

El líder transformador tiene la meta de cambiar el chip de sus colaboradores, guiarlos e incentivarlos a que amplíen su visión en la vida, enseñarles a arriesgarse por sus ideales. El líder lo logrará siempre y cuando él sea la imagen que todos admiren y respeten, dando así el ejemplo de trabajo, honestidad valores y responsabilidad.

Según, Bass (2000), nos menciona que en el ámbito pedagógico “el comportamiento de ciertos equipos a directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo” (p. 56).

Se considera la jerarquía máxima en la Institución Educativa es el director quien como líder transformador, debe ser un claro ejemplo de virtudes y valores. Por otro lado el líder debe de hacer el colaborador tome conciencia de su participación en la empresa, priorizando el trabajo en equipo, es vital para el desarrollo de la empresa y la sociedad, considerando que su actitud será un ejemplo a seguir por sus demás compañeros y ciudadanos.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2003), nos dice que: “los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la

capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” (p. 85).

A consideración de Ramos (2 005), menciona que los líderes transformacionales son “proactivos ante las situaciones críticas, rompen con normas tradicionales y proporcionan soluciones y estrategias innovadoras” (p. 94).

El líder debe motivar constantemente a sus colaboradores en consolidar las relaciones interpersonales entre los mismos trabajadores, para lograr un ambiente armónico. Ramos menciona que el líder debe manejar estrategias innovadoras para la solucionar los problemas críticos que se presenten dentro o fuera de la empresa.

Por su parte, Burns (1 978), citado por Fischman (2 005), menciona que fue él quien ofreció las primeras ideas sobre el concepto de liderazgo transformador, menciona:

[...] que el líder debe elevar el nivel de moralidad de sus seguidores, se refiere que debe de llevarlos al último peldaño de la teoría de Kohlberg. El líder tiene que conducir a sus seguidores hacia la reflexión ética y a una vida coherente e íntegra, sí el líder no está en la cima de la escala de la moralidad, le será imposible elevar la conducta moral de sus subordinado” (p. 30).

Asimismo, Fischman (2 005), recalca que “solo si procedemos con integridad, según nuestros valores, podremos alcanzar el liderazgo transformador” (p. 138).

De la misma forma, Fischman (2 005), nos dice que el líder transformador debe recordar permanentemente a sus seguidores que vean el amplio panorama del servicio a los demás desde la cima de la montaña.

[...] a su vez el líder transformador debe de tener una misión clara de sus objetivos para no movilizar a las personas hacia cualquier meta. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que ser trascendental. Al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás (p. 35).

El líder debe formular una visión atractiva y clara para los integrantes de la organización y a la empresa misma, trabajan juntos para romper aquellos moldes de pensamiento egocéntrico, centrándose en el bien común sin dejar de lado la moral que es la base fundamental para toda acción.

Según, Vilar (2 006), hace mención en el ámbito pedagógico, considera que el:

[...] comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tiene los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndolos identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente eleva el nivel de confianza de ellos mismos (p. 26).

De acuerdo con, Noguera, Pitarch y Esparcia (2 004). Los autores enfatizan la importancia de:

[...] las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como identificación social (Yukl, 1999). Lleva a los miembros del equipo a la auto-realización. Además, estos líderes se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990). Además menciona que el liderazgo transformacional se presenta como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio y progreso de la organización (p. 181).

En el ambiente pedagógico el líder transformador debe facilitar y orientarlos para lograr que sus profesores logren ser líderes educativos, que tomen conciencia de la importancia que es su labor como docente. Por otro lado el líder transformador debe prestar atención a las necesidades intelectuales de cada trabajador para poder orientarlos hacia sus objetivos profesionales. A su vez tiene la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones buscando el progreso de sus colaboradores y de la misma empresa.

Por su parte, Acosta (2 013), menciona que el líder transformacional:

[...] siente una preocupación particular por cada colaborador. Lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades. Está atento a sus necesidades. Y le plantea retos apropiados a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo. Confía en él. En suma concede respeto y libertad a cada persona (p. 48).

Consideramos que el líder transformador debe conocer las potencialidades de cada colaborador lo cual le permitirá estimularlos por medio de pruebas y buscando el retos continuo, así desarrollar sus capacidades y habilidades, demostrándoles la importancia de sus logros obtenidos.

A continuación describimos los conceptos de algunos autores donde nos hace referencia a las dimensiones consideradas en nuestra investigación: Para su mejor análisis teórico la variable liderazgo transformacional, se ha **dimensionado** sustentándose en la teoría de James Mac Gregor Burns (1978) y Bernard Bass (1985), mencionados por el autor Fischman (2005) en su libro: Líder transformador I-II.

Influencia idealizada: Los líderes de este tipo son descritos como personas de un grado alto de moralidad, confianza y seguridad. Es quien se coloca a la cabeza ante una crisis y festeja los éxitos con sus seguidores.

Según, Bass (2 000), considera que el líder debe:

[...] ser modelo para sus seguidores, admirado y respetado por sus seguidores, inspira confianza, posee elevados estándares de moralidad. Además, un líder no debe conformarse con ejercer su liderazgo, sino, tener en cuenta que su imagen es filtrada por la percepción de sus seguidores (p. 99).

Igualmente Fischman (2 005), menciona que el desarrollo de la influencia idealizada se basa “en la integridad del líder, quien será respetado y admirado en la medida en que sus palabras coincidan con sus actos (p.133).

Además, Thomson (2 002) citado por Thieme (2 005), considera que “los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran a los estándares éticos y morales” (p. 176).

Se considera al líder transformador por poseer una conducta intachable, de principios y valores, demuestra una actitud y pensamiento positivo, logrando la admiración, respeto y confianza de sus colaboradores, siendo modelo de identificación e imitación.

Por su parte, Castro (2 005), menciona que la influencia idealizada “está reflejada por que los gerentes en las instituciones, son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados” (p. 57).

Mientras que, Garza (2 005), manifiesta que la influencia idealizada “consiste en influir y ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal” (p. 29).

El líder transformacional conoce y entiende las necesidades y valores de cada uno de sus seguidores, como tal debe de realiza un monitoreo para observar puntos frágiles, para luego reforzarlos conjuntamente con el colaborador.

A consideración de Fischman (2 005), expresa que:

[...] la práctica de la influencia idealizada no se refiere, en lo absoluto, al hecho de que el seguidor deba engrandecer a su jefe. Al contrario, se refiere más bien, a la convivencia de que el empleado admire sanamente a su líder, de que lo respete y de que confíe en él (p. 101).

De la misma manera, Jiménez (2 008), considera que para conseguir un objetivo, el líder tiene que:

[...] influir sobre otras personas. La táctica de influencia proactiva y la táctica inspiracional se dan en la visión trascendental a su personal. Los colaboradores siguen a su jefe, porque identifican su visión con los propios valores que ellos mismos profesan, con sus ideales y con sus sueños (p. 79).

Los líderes deben de tener una visión clara de sus objetivos y de los caminos a seguir para lograrlos, en este proceso el líder debe fortalecer su compromiso con sus seguidores siendo un ejemplo de confianza y superación.

Motivación inspiracional: Este líder tiene la habilidad de motivar a sus seguidores para que superen sus propias expectativas.

Según, Bass (1 985), este tipo de líder tiene la habilidad de “motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extra y convencer a los seguidores de sus habilidades. Él crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de interés. La frase representativa es “espero su mejor esfuerzo” (p. 65).

Del mismo modo Gonzáles (1 995), considera que el proceso administrativo debe:

[...] influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hacer que la gente funcione”. Se requiere de una serie de condiciones, entre ellas; se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones labores en las organizaciones (p. 105).

La capacidad del líder es motivar y comunicar con optimismo acerca de los objetivos, convencer a cada colaborador que posee una habilidad que se necesita seguir desarrollando para lograr sus propias metas, logrando todo ello los seguidores estarán dispuestos a invertir más esfuerzo en sus tareas.

Por su parte, Rivero (1 998), nos habla desde la perspectiva educativa, haciendo mención que:

[...] Los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso (p. 66).

A consideración de, Bass (1 998), citado por Fischman (2 005), el ejercicio de la motivación Inspiracional genera en sus integrantes sentimientos que:

[...] Inspira a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunica claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida (p. 5).

Del mismo modo, Fischman (2 005), afirma que es necesario que el líder muestre compromiso con la organización se requiere expresar la visión a través de nuestros actos y comunicarla extensivamente” (p. 177).

Para tener una idea más clara el autor nos hace un relato sobre la historia de un perro nadador y concluye haciendo mención sobre la visión de dónde queremos ir, no gastar nuestras energías en indecisiones y por ello aconseja mencionando: “Desarrolle una visión para su organización, compártala y comprométase verdaderamente con ella. De esta forma, se asegurará de que todos naden motivados y en la dirección correcta” (p. 162).

Los líderes deben de tener bien clara las ideas de a dónde quieres llegar y por dónde quieres llegar. Para poder transmitirla con fuerza, pasión y confianza su visión a la organización, con ello se conseguirá tener un impacto de confianza y apoyo de sus seguidores.

Para Thomson (2 002), citado por Thieme (2 005), considera que “los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro” (p. 176).

De la misma manera, Rivero (1 998), nos indica que la motivación implica:

[...] establecer una dirección y alinear los esfuerzos de las personas hacia ella, motivar e inspirar lo que verdaderamente entusiasma el ser humano es dejar huella, trascender y contribuir. Una buena visión contiene ideales a los cuales aspira y tiene

un carácter trascendental pues contribuye a lograr una causa importante. La ventaja de una visión compartida por toda la organización es que hace más presente el motivador de la trascendencia, recomendándoles a los ejecutivos la razón real de entregarse ciento por ciento al trabajo (p. 65).

El líder transformacional estimula a sus colaboradores a realizar sus labores con entusiasmo y optimismo, brindándole la oportunidad de aportar sus ideas para el desarrollo y crecimiento de la organización. Convirtiéndolo en uno de los personaje más destacados.

Estimulación intelectual: Esta dimensión implica que el líder fomenta en las personas que lo rodean el crecimiento de su intelecto, pero el autor que creó esta teoría del modelo de liderazgo transformacional quiere difundir que la idea está más relacionada con la creatividad y la innovación. Fischman (2 005;114).

Del mismo modo, Avolio y Bass (2004), indica que:

[...] fomentar en el personal la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas, lo que favorece nuevos enfoques para viejos problemas. Hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas por parte del director. Se trata de estimular la actuación del personal, animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades en sus labores, facilitar las cosas, no imponerlas, sino motivarlas (p. 46).

El líder transformador debe de incentivar a desarrollar sus habilidades y capacidades en la solución de problemas mediante métodos creativos e innovadores.

Según, Bass (1 998), citado por Fischman (2 005), señala que los líderes transformadores “estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas” (p. 112).

Por ello, Thomson (2 002), citado por Thieme, (2 005), menciona que “los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionar antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a equivocarse o ir contra la corriente” (p. 176).

En este caso consideramos que la perseverancia y la confianza juegan un papel importante a la hora de presentar alternativas de la solución para los problemas surgidos dentro de la organización, se presentan muchas propuestas que no siempre tienen resultados positivos, es por ello que el líder realiza el trabajo de manera conjunta para plantear y replantear las ideas si fuesen necesario.

Por otro lado, Fischman (2 005), por definición considera:

[...] que el líder debe ser “una persona que suele iniciar un servicio o crear un producto con un concepto novedoso. Romper esquemas y asumir riesgos son actitudes naturales en ella” [...] y “tener el coraje de movilizar a otros para romper lo señalado, para generar un cambio positivo en su entorno” (pp. 70-122).

Del mismo modo, Kouzes y Posner (2 007), “se refiere a la importancia de buscar oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de sus errores” (p.65).

Como líder debe de incentivar a sus seguidores a romper los esquemas establecido que no deja fluir su creatividad, enseñándoles a asumir riesgos para obtener resultados positivos, creativos e innovadores. Enseñándoles a enfrentar sus problemas de forma distinta, obteniendo oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Consideración individualizada: En la actualidad cada integrante de una sociedad considera sus propósitos y fines como los más importantes en la realización de su vida personal, la consideración individualizada es una de las prácticas más difíciles de alcanzar. Fischman (2 005;10)

Según, Kouzes y Posner (2 007), ambos autores hacen referencia a la práctica de la consideración individual, dividiéndolos en dos grupos: “facilitar que otros hagan”- se refiere al tema de dar poder, delegar, desarrollar, entrenar y

hacer que los seguidores crezcan, y “alentar el corazón”, se refiere a todos los aspectos de motivación, reconocimiento a los seguidores” (p. 242).

En ese sentido Bass y Avolio (1994), citado por Vega y Zavalan (2004) “El líder transformacional actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada uno de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única” (p. 93).

El compromiso del líder transformador es fomentar el crecimiento personal y profesional de sus seguidores delegándoles tareas como forma de potenciar sus habilidades haciéndoles ver que son parte fundamental de la organización.

Según, Bass (1998), los líderes transformadores “prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como un entrenador” (p. 6).

De la misma manera, Thomson (2002) citado por Thieme, (2005), menciona que el líder transformador “pone especial atención a las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores” (p. 176).

La interacción del líder con su colaborador es fundamental, con ello puede reconocer y atender las necesidades e inquietudes de forma individual, buscando alcanzar logros y potenciar sus capacidades.

Mientras que Fischman (2005), menciona que la práctica de la consideración individual se da en el momento que:

[...] El líder crea un clima en la que existen oportunidades de aprendizaje, cuando toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos, cuando fomenta la comunicación de dos vías y cuando ve a sus colegas y subordinados como seres humanos. En fin la consideración individual se da cuando el líder delega el poder de forma adecuada, cuando muestra que sabe escuchar y transmitir empatía a su gente (p. 10). El autor considera que no solo debe dar poder a sus colaboradores para que

atiendan mejor a los usuarios. Además considera que se debe de crear un entorno en el que las personas se sientan libres de tomar la iniciativa y de utilizar sus propios criterios para mejorar [...] El líder tiene que fomentar que su gente descubra sus propias soluciones (pp. 16-30)

Asimismo, Fischman (2005), el autor menciona que una forma de expresar la consideración individual es a través del reconocimiento de la contribución de las personas “así mismo comparte esta opinión Bob y Dean (2003), considera que el estímulo más importante es la felicitación que el jefe hacía sentir personalmente a sus empleados por su buen desempeño. “Llamándolo este estímulo reconocimiento directo” (p. 19).

La intención del líder es desarrollar el potencial que hay en cada colaborador, obteniendo así futuros líderes que orientarán a las demás generaciones. Por otro lado la respuesta a su empeño y colaboración no solo debe ser monetaria, se debe considerar el hacer un reconocimiento o un elogio por su labor desempeñada, esto ayudará a reconfortar el vínculo hay entre el líder, colaborador y la empresa.

Finalmente, González (1995) considera que el paradigma transformacional:

[...] nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a las adversidades, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia. Orientación al logro y flexibilidad”(pp.28-29).

El líder transformador debe poseer habilidades, cualidades, valores e inteligencia, para resolver problemas de manera creativa, ser empático con las personas que lo rodean e influir positivamente en el pensamiento y conducta de sus colaboradores.

Características del líder transformacional

Según, Palomo (2013), manifiesta que el líder transformacional destaca por las siguientes características:

Creatividad: La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el status quo; sin embargo es típico en los directivos querer mantener el “status quo” a toda costa. Hackman y Johnson afirman que la creatividad debe ser un elemento clave para seguir manteniendo ese status de liderazgo que debe poseer al ser quien ayude a resolver problemas de manera inmediata. Un líder transformacional busca renovar estrategias capaces de resolver situaciones de conflicto cotidiano.

Interactividad: Hackman y Jonhson (1991) sostienen que un líder que actúa recíprocamente obtiene muy buenos efectos que un líder que no es interactivo. Para ello el líder debe ser abierto a todas las opiniones, comentarios y posturas de sus integrantes y así conocer las situaciones que los envuelve en su vida diaria. Según Hackman y Jonhson el líder debe mantener contacto con sus colaboradores un contacto directo, cordial y estrechar lazos de comunicación para mejorar la calidad del entorno con sus colaboradores. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

Visión: Un líder efectivo comunica y hace partícipe a sus colaboradores de la visión; puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional según Bennis y Nanus (1985). Bennis y Nanus consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben hablar de una visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

Conocer el empowerment (empoderamiento): Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción.

Para Palomo consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus

propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos). Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

Pasión: El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.

Ética: Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquier de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personal.

Prestigio: La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores del líder debe ser positivo. Esto es como consecuencia de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como saber transmitir entusiasmo e influir confianza a sus colaboradores.

Orientaciones hacia las personas: Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.

Desarrollo de los colaboradores: Facilitan y apoyan el desarrollo de colaboradores, es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención. El líder debe fortalecer sus capacidades ayudando a sus colaboradores a lograr sus metas seleccionadas.

Formación y asesoramiento de los colaboradores: Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores.

Para poder realizar esta función con calidad y el prestigio necesidad, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.

Actitud de colaboración y participación. Las características que se han descrito, consideramos que son las claves de un líder transformador, quien busca la participación de todos los colaboradores para lograr el éxito y desarrollo de la empresa, considerando sus emociones, sentimientos y desarrollo profesional de los trabajadores. Se considera lograr todo lo mencionado a través del ejemplo del líder, quien debe inspirar a su equipo para lograr todas las metas trazadas. (pp. 50-52).

Del mismo modo en lo que se refiere a la variable **clima organizacional**:

Analizando cada uno de los términos para comprender mejor la magnitud de esta frase diremos que según la Real Academia Española. Clima es el conjunto de condiciones o circunstancias atmosféricas que determinan un lugar, en cuanto a organización; se puede definir como el agrupamiento de personas y medios coordinados con fines determinados. Disposición, arreglo, orden.

Clima organizacional, llamado también clima laboral es un tema de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Según, Schneider y Hall (1972), asumen como la definición del clima organizacional “a la percepción totalizada de los integrantes de un ambiente organizacional, como filtro por el cual pasan los fenómenos ‘objetivos’” (p. 123).

Del mismo modo, Litwin y Stringer (1980), es el “fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, calidad y otros)” (p. 234).

En la primera época para Schneider y Hall se asume un rol de observación del medio, analizan como un todo la situación que corresponde al contexto del ambiente laboral. En cambio para Litwin, Stringer en cambio considera los ambientes y cada situación que lo circunda como factor de realización del trabajo y tienden a ocasionar algún malestar en cada integrante y ello afecta a su motivación hacia el trabajo a realizar.

Según, Naylor, Pritchard e Ilgen (1 980), definieron al clima organizacional como “el proceso de razonamientos implicados al darle una clase de rasgos humanos a un grupo de trabajo o una organización” (p. 123).

James y Sells (1 981), afirmaron que el clima organizacional se refiere a las “situaciones cognitivas individuales de situaciones cercanas, expresando en conceptos que reflejan el significado psicológico y lo significativo del contexto individual, que se aprende, es evolutivo y resistente al cambio e innovaciones” (p.89).

El concepto sobre clima organizacional de Naylor, Pritchard e Ilgen va asimilando una forma más humana en cambio James y Sell consideran un concepto más individualizado sobre cómo afecta a las demás personas que las rodean y que se adhiere y que muchas veces no acepta las innovaciones que puedan traer los avances.

Para, Kurt (1 988), según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquemmatizando, Lewin expuso:

$$C = f (P \times E)$$

En donde C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin “campo o medio psicológico”.

Resumiendo la teoría sobre clima organizacional de Lewin, afirma que se debe observar a las personas y sus variados elementos de su entorno para lograr entender cómo afecta su entorno laboral.

Solo Rouseau (1 988), definió al clima como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona que pertenece a una Institución” (p. 214).

Por su parte, Reichers y Schneider (1990), afirmaron una definición al clima organizacional “como las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formal como informal” (p. 212).

Es fácil comprender las diferentes ideas que estos autores toman en contraste el uno del otro por cuanto Rousseau define como conductas de tipo individual para Reichers y Schneider refiere las conductas en grupo que se adhieren a su entorno.

Para Hall (1996), El clima organizacional se define como un “conjunto de propiedades de ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p. 145).

Mientras que, Goncalves (1997), define que todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que más ha demostrado mayor utilidad es el siguiente: “es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p. 19).

Según Goncalves (1997), es necesario resaltar que el clima organizacional se refiere a:

[...] Las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, la define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (p. 20).

El enfoque para Hall y Goncalves, se basa en el comportamiento de un integrante de una organización al cual no le es indiferente los factores a su alrededor en este entorno laboral y que por ello afecta su desenvolvimiento dentro de este medio laboral. Así se observa la influencia del mundo subjetivo, sus propias percepciones de su entorno de trabajo y ello depende de las tareas que pueda cumplir así como las relaciones interpersonales que en una institución pueda haber.

El clima organizacional, según West (1 998) citado por Kangis y Williams (2 000), se refiere a “las percepciones que miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización” (p. 45).

Las percepciones sirven como un indicador para observar la relación entre el comportamiento y la práctica de su labor dentro de la organización. El clima, retrata los ambientes organizacionales, es considerado muchas veces como relativamente temporal, sujeto al control directo, y limitado al ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización. La conducta de un trabajador depende de las percepciones que tenga sobre los factores que rodea su ambiente. En resumen el clima organizacional lo define como las relaciones existentes entre las personas en relación con su contexto y sus intereses, es un comportamiento subjetivo e individual.

Por su parte, Rodríguez (1 999), elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional

[...] se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. [...] el clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (p. 98).

Según West son percepciones que los trabajadores tienen de la organización en su conjunto, para Rodríguez en cambio asume un concepto donde considera todos los aspectos válidos para el medio que los circunda y con ello entender conductas que relaciona a todos los trabajadores de una organización.

Algunos autores como Alonso, et. Al. (2 000), aprecian así la diferencia entre clima y cultura: el clima son:

[...] Las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas refieren asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable (p. 76).

En cambio, Brunet (2 004), consideran que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros) (p. 78).

El clima organizacional se resume como las situaciones del entorno que envuelve a los integrantes de una organización y de la cual toman conciencia de sus procesos y desenvolvimientos.

A consideración de Fey y Beamish (2 001), sobre el clima lo definen como “el evento que permite retroalimentar la gestión realizada y orientando de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización” (p. 65).

Existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado del clima organizacional: La subjetiva desarrollada por Schneider y Reichers (1 983), la objetiva por Pane y Pough (1976) y la perspectiva de interacción por Katz (1980) y Weick (1 979).

Ahora bien, Parker, et. al. (2 003), desde una perspectiva subjetiva, definen al clima organizacional como “un agregado que refleja los procesos por los cuales los miembros colectivos del grupo entienden y comparten sus experiencias de eventos organizacionales” (p. 89).

Desde una perspectiva objetiva, el clima organizacional es observado desde la organización y representa conductas percibidas de los empleados sobre el objetivo y metas de la empresa tales como servicio al cliente, innovación, seguridad, entre otros. Y la perspectiva de interacción es donde se entrecruzan y valoran las dos perspectivas, objetiva y subjetiva.

Según, Klein y Kozlowski, citado por Lasio (2003) en los albores del nuevo siglo, la noción de clima organizacional se refiere a “percepciones compartidas entre miembros de una organización con relación a políticas, procesos y prácticas organizacionales” (p.25).

Para Fey y Beamish, existen tres perspectivas que se tiene sobre el clima organizacional pero cada uno de ellos demuestra la perspectiva que posee el trabajador o integrante de esa organización y asume el rol de acuerdo a su visión y a su vivencia del entorno. Como vemos para Klein y Kozlowski relaciona este concepto ya no como la percepción subjetiva, ni objetiva sino ya como la percepción grupal que entre miembros de esa organización existe. Se dice entonces que esta visión asume un complejo global de intereses compartidos.

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de “clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista” (p. 75).

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Para esta escuela los integrantes asumen su entorno en base a lo que percibe del mundo. Revirtiéndolo al campo laboral el trabajador se deja influenciar por el medio del entorno laboral, se verá acometido por su percepción del medio que lo rodee.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Cabe mencionar que la escuela gestaltista sustenta que la persona debe adaptarse al entorno de su medio laboral, para los funcionalistas son ellos y su mundo de percepciones las que pueden llegar a cambiar su clima laboral llegando incluso a modificarla para lograr un equilibrio adecuado a las necesidades de su entorno laboral. Para citar un caso: si un integrante siente agresividad de parte de sus pares se comportará

de manera hostil ante los demás con desconfianza ocasionando un desequilibrio en su organización y un clima desfavorable para su organización.

A su vez , Marchant (2 006), expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro” (p. 133).

Marchant asume el clima organizacional como el ambiente que se genera en una organización relacionada tanto a su labor como a sus relaciones entre pares y la motivación que cada integrante tiene, esto se refuerza con las ideas que daba Kurt Lewin al analizar las fuerzas internas que se desarrollan en el campo laboral como resistencia al cambio.

Según, Chiavenato (2 009), “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” también “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p. 6).

En el estudio del comportamiento organizacional, algunos autores como Robbins (2 004) (p. 23) y Chiavenato (2 009) (p. 11), guardan la siguiente similitud en sus acepciones al considerar un modelo básico, en el que se observa el nivel individual en el que se asume la percepción subjetiva del integrante que lo lleva a un comportamiento este a su vez lleva a asumir una conducta propia del grupo interactuando para ello con su medio laboral y en el plano organizacional llega a asumir la dirección de procesos más complejos para la empresa. Se puede resumir de la siguiente manera.

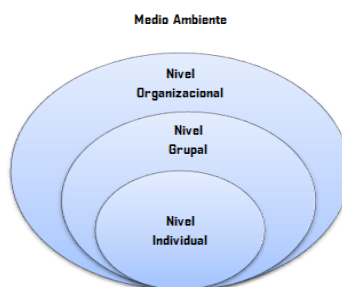


Figura 1. Niveles del comportamiento organizacional. Fuente: Gestipolis/ Elaborado por Blequett (2012).

Para Chiavenato, el concepto que da sobre clima organizacional se refiere a los elementos relacionados a la gestión que pudieran influenciar en una empresa tanto por las características que posea la empresa como por el uso que los líderes tengan para llevar el mando de ella ya sea de manera positiva o negativa dejando de lado el medio físico porque no están comprendidos dentro de las conductas dirigidas, lo que no se deja de lado es que existe una plena relación entre el interés para el trabajador (puede ser un líder de su grupo) así como para la empresa que a la larga llevará a la mejora de la organización.

Para una mejor comprensión del clima organizacional, se ha **dimensionado** teniendo en cuenta la realidad problemática de la Institución Educativa sustentándose en la teoría de Brunet, (1987) quien menciona un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick también coincidimos con las 8 dimensiones que considera Likert, (citado por Brunet, 2004). De ello se selecciona solo las que consideramos de sustento valedero para la investigación.

Comunicación: Esta dimensión según Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990), quien toma la acepción más completa al considerar a la comunicación “como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común” (p. 56). La comunicación en la actividad de un grupo es vital.

Es Nosnik (2000), quien propone que puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en ella no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función, procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales.

Barnard predice el fin primordial de la comunicación en una empresa y en todas las circunstancias de la vida. Nosnik plantea las cosas de una manera más

determinante a los que ocurren en las empresas y la relación de la comunicación entre sus integrantes colocándolo en un punto más determinante e importante para la empresa, de tal manera que se notará su desarrollo si es adecuada la comunicación existente.

Para, Puyal (2 001), la comunicación en las organizaciones “comprende algunas características de pautas, normas y estilo que reflejan el quehacer de las personas que configuran la empresa” (p. 32).

Este modelo va desde un modelo positivista, donde se orienta a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigido de antemano, hasta un enfoque constructivista, donde las experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir el conocimiento, lo cual significa que este se crea desde el interior de cada individuo.

Con el correr de los años, muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado.

Asimismo, Zúñiga (2 003), conceptualizó a la comunicación organizacional:

[...] Como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo (p. 68).

Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En este concepto se aporta las necesidades básicas que la empresa tiene y con ello se elabora un mensaje más adecuado al empleado y a la propia organización creando para ellos una comunicación capaz y efectiva.

Por su parte, Sayazo (2 004), manifiesta que la comunicación “es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe

priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.” (p. 50).

Las comunicaciones al interior de una institución incentivan la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, y cobra más sentido el ejercicio de funciones así como el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Pero Puyal es más específico y considera que la comunicación forma parte de las consideraciones específicas que requiere una organización para poder establecer normas que ayuden al porvenir de una empresa y a lograr sus objetivos. Vemos que Zuñiga considera que la comunicación es un elemento primordial de desarrollo para la empresa y finalmente Sayazo considera a la comunicación como un elemento que ayuda y promueve la empresa hacia el cumplimiento de sus metas personales y grupales.

Compromiso Organizacional, en 1977 Steers, (citado por Arias, 2001) define compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p. 8).

Milkovich y Boudreau, (1 997) afirman que: La conjunción entre los valores y las creencias individuales, y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado son características importantes y bastante notorias” (p. 120).

Para, Hellriegel y Colbs, (1 990) es:

[...] La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, el deseo de pertenecer a la organización (p. 96).

Partiendo de los enunciados de Hellriegel y Colbs sobre la existencia del deseo de realizar acciones en torno al cumplimiento de metas de su centro de labor en función del trabajo que ejecuta. Pensando más en el beneficio de la empresa.

Los autores Hellriegel y colbs, coinciden en destacar que el compromiso organizacional es la identificación que el integrante de una organización pueda tener con su empresa o centro de trabajo. Casi de la misma manera Steers destaca en su trabajo que aparte de la identidad también debe sentirse involucrado en los objetivos que la misma empresa posea. Para Steer revoluciona este concepto al considerar más como una fuerza interna que impulsa al cumplimiento de metas de una empresa.

Por su parte, Robbins (2 004), señala que el compromiso organizacional, es uno de los tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros" (p. 142).

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (2 001), como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (p. 279).

Para Davis y Newstrom (2 001), el involucramiento en el trabajo es definido por los autores antes citados como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p.134).

En tanto Davis y Newstrom, sostienen esta teoría de que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Cada situación depende de las vivencias que dentro de la empresa ha tomado en los empleados que guardan un vínculo de identidad con la empresa. Pero lo cierto

es que muchas veces dependen de crear actitudes positivas las que crean este vínculo y que luego se torna cada vez más fuerte del empleado hacia la empresa. Al evolucionar en esta etapa el concepto de compromiso organizacional muestra un claro avance de identidad con, para y por su empresa y su deseo de participar activamente de ella.

Asimismo, Meyer y Allen citados por Arias, (2001), proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

[...] El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador (pp.134- 135).

Entender estas tres dimensiones es un poco más complejo pero la más acertada y se entiende que los integrantes lo suelen realizar de esa manera, y establecer cuál de estas tres dimensiones se debe estimular en el trabajador.

Para Arciniega (2010) define al compromiso organizacional afirmando:

[...] Que todo colaborador experimenta las tres dimensiones. Se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse, todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre estas variables (p. 134).

Asimismo, Arciniega, menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. Como ejemplo diremos que el término “ponerse la camiseta” (usado por Arciniega) puede sonar un tanto gracioso, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, esta relación entre un integrante y su organización ha sido materia de estudio entre los analistas de este campo desde mediados de los años ochenta pero reafirma que se obtiene la funcionalidad adherido a la intención del empleado y del dueño de la empresa.

La palabra compromiso organizacional retoma la relación que existe entre los trabajadores y su organización si este vínculo es más intenso es un hecho que este trabajador será la piedra angular para el logro de sus objetivos no solo de la empresa sino del suyo mismo. Hablar de compromiso es referirse a la productividad que será mucho mayor para un trabajador que tenga este compromiso en un mayor grado y con actitudes positivas (motivación) que las que podría tener un trabajador que no se siente estimulado o se halle identificado.

Relaciones interpersonales: Son todas las conexiones con el entorno capaces de generar valor en correspondencia a los objetivos organizacionales.

Para Carrión (2 002), la calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, “son aspectos clave para su éxito. Igualmente lo es el conocimiento que puede lograrse de la relación con otros factores del entorno como son los proveedores, aliados y socios, entre otros” (p. 24).

Para entenderlo mejor este concepto interpersonal es usado para hacer alusión a diversas formas de relacionarse, intercambiar y crear lazos recíprocos entre las personas de una sociedad. Lo opuesto a esta manera de relación es la intrapersonal, que asume una conducta diferente en el que las personas se cierran en sí mismas y no comparten con los demás rechazando las relaciones entre sus congéneres.

Según Bisquerra (2 003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas”. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social (p. 23).

Sin embargo para Fernández (2 003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (p.25).

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. Esta dimensión es básica para fomentar el avance de una empresa por cuanto las personas deben sostenerse en un ambiente agradable y si hay un entendimiento mayor con las personas que los rodean será placentero referirse al trabajo en equipo con una comunicación asertiva y bajo una misma visión.

Para Cruz (2 003), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación” (p. 25).

Del mismo modo, Oliveros (2004), al establecer las características de las relaciones interpersonales estableció que se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas (p.512).

Motivación: Esta dimensión Según Maslow (1943), psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrollo una interesante teoría de la motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow” (Jerarquía de las necesidades) según, Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.



Figura 2. Pirámide de Maslow. Fuente: Motivacióngrupob.blogspot / Elaborado por Ramírez (2012).

Kossen, (1995) define motivación como:

[...] Los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia. (p.345).

Para Kossen la motivación es cambiar de un comportamiento otro por estímulo de algo que lo mueve a generar una conducta diferente a la que demostraba. Por otro lado Maslow analiza el concepto de motivación como el hecho mismo de ir

cambiando de motivación o fuerza interna de acuerdo a que el individuo vaya cumpliendo sus necesidades básicas primero y luego las que la propia sociedad y hasta su ego se lo exijan. Ambas teorías se basan en los diversos intereses que el individuo pueda poseer en una institución.

Según Stoner (1994), define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (p. 27)

Del mismo modo, Robbins (2004), la motivación “es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 17).

Como dice Stoner quien considera que la motivación es lo que hace que cada uno de los integrantes de la sociedad tenga un objetivo de movimiento que hace que tengamos una conducta definida. Mientras que para Robbins la motivación en una empresa se refiere al esfuerzo por obtener una meta trazada, donde la concentración que el trabajador pueda tener deben ser metas organizacionales a fin de reflejar el interés por el sistema de logros que rige la organización.

Por su parte, Chiavenato (2009), la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que éste viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Chiavenato considera a la necesidad que la persona pueda tener en el momento y responde de manera adecuada a dicha necesidad, tornándose más importante el hecho de que las motivaciones serán diferentes para cada situación y de acuerdo al contexto.

1.3. Justificación

El presente estudio tiene como **justificación práctica** la intención de optar el grado académico de magister, y lograr con ello los requisitos necesarios que complementan el reglamento de la universidad, y hacer de nuestra meta profesional una realidad, asimismo que esta investigación sea de provecho a futuros estudios de investigación que tengan relación a algunos de los temas establecidos en el presente análisis, así como establecer el interés de conocer el nivel de relación que pueda existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de las Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

En cuanto a la **justificación metodológica**, la investigación se justifica por determinar el desconocimiento de la relación que pueda existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de las Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, así que para la recolección de datos de las variables se admitió el cuestionario del liderazgo transformacional, y se dividió en cuatro dimensiones. Por lo que, son dos variables medidas en escala Likert siendo el objetivo determinar la relación existente entre estas dos variables, la prueba de hipótesis la realizaremos utilizando la correlación de Spearman. Por ello el estudio contribuirá a tener un testimonio real sobre la relación de las dos variables en este contexto.

Finalmente la **justificación temporal** se realiza ya que hay la obligación de proponer posibles soluciones con la intención de mejorar el liderazgo y su relación con el clima organizacional, según los docentes de las Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, puesto que en los dos últimos años se ha visto una mejora superficial, las relaciones interpersonales se ha mejorado mínimamente tanto por los directivos, profesores, alumnos y padres de familia, consideramos que no es suficiente porque dicha Institución Educativa posee gran cantidad de alumnado y es considerada una Institución Educativa Emblemática.

En la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza se ha observado un gradual progreso en el liderazgo transformacional que a pesar de los esfuerzos aun no es suficiente, ya que este el líder debe manejar un gran porcentaje de docentes y personal administrativo, pero no todos los docentes tienen una visión clara de la Institución Educativa por falta de motivación y desgano por no haber cumplido sus metas personales al ascender de nivel o lograr un cargo que le permita llenar sus expectativas lo que provoca la formación de pequeños grupos que desalientan el progreso de la institución. La comunicación por parte del líder que en este caso es la directora quien se muestra desconfiada de todos sus componentes ante la resistencia por parte de algunos docentes por su juventud, por ser mujer, por celos profesionales, etc. En lo referente a la influencia idealizada la directora trata de ser un ejemplo de integridad, mostrarse con valores y virtudes que son juzgados por la comunidad educativa, buscando que su personal vean en ella los ideales óptimos que se tomarán como motivación inspiracional por sus docentes y personal administrativo ya que carecen de una visión colectiva y falta de trabajo en equipo. La estimulación intelectual se percibe en la falta de solución de problemas que se presentan dentro de la Institución Educativa de manera creativa, la directora como líder busca el trabajo en equipo lo cual hace que su propio personal buscará la solución de manera integrada aportando con esto cada idea lo que motiva a todo el personal. La consideración individual es un factor importante ya que el director debe hacer un fuerte recalco prestando atención a las necesidades individuales de logros y crecimientos de los docentes y administrativos ser parte activa de las expectativas, ser un orientador para su personal.

Por otro lado el clima organizacional es imprescindible. El ambiente de trabajo educativo en donde se desenvuelven un equipo de personas, son percibidas directa o indirectamente, es por ello que la motivación marcada por lograr su objetivo prevaleció el 2014 que se pudo lograr el consenso de sus autoridades y trabajadores de la Institución y un entendimiento con los padres de familia y alumnos quienes han ayudado a obtener la ventaja de lograr convertirse en una Institución Emblemática (Motivación) acto que han devenido en que las autoridades hayan prestado atención a su pedido, esta institución hoy en día está

haciendo uso de una infraestructura de última generación a cargo de la directora Lic. Miluska Villanueva Porras quien está manejando de manera aceptable en comunicación con la comunidad educativa.

Sabido es que manejar un promedio de 150 profesores y 70 trabajadores administrativos en los 3 turnos en sus 3 niveles es para este director un cargo muy fuerte y que al parecer por los testimonios vertidos por algunos docentes y trabajadores no existe un buen clima laboral, conveniente a sus necesidades, ya que aún las relaciones interpersonales no está en un 100 % erradicado el celo profesional y la individualidad de algunos trabajadores lo que genera la ruptura entre ellos. La mayor ventaja es que las autoridades de la Institución Educativa manejan una adecuada comunicación con sus integrantes ya sea con murales en la entrada de la Institución Educativa, una página de Facebook, un blog, y en el frontis un periódico mural y hasta una pizarra para los padres de familia y visitantes con la información básica de la Institución Educativa, a su vez los mismos trabajadores manifiestan que el personal es advertido a tiempo de alguna actividad que debieran realizar pero que en la práctica no todos la aceptan y hacen caso omiso a cumplir con la actividad requeridas. La gran parte del personal de la Institución Educativa se halla comprometido (compromiso organizacional) en el logro de sus metas personales más que las metas que se han trazado para el año 2015 en la Institución Educativa. Situación diferentes a lo ocurrido con las metas trazadas para el 2014 que fueron cumplidas casi en su totalidad aunque el personal tuvo que asistir durante las vacaciones de medio año para agilizar el pase a su local de Zarate, esto demostró que la mayor motivación para el personal fue el logro mancomunado de lograr mejoras para su institución y su propia comunidad educativa.

Por lo manifestado en relación a la problemática que enfrenta la Institución Educativas con respecto al liderazgo transformacional y el clima organizacional, emergen algunas dudas formulando el **problema general y los problemas específicos** respectivamente:

1.4. Problema general

¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?

Problema específico 1

¿Cómo se relaciona la influencia idealizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?

Problema específico 2

¿Cómo se relaciona la motivación inspiracional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?

Problema específico 3

¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?

Problema específico 4

¿Cómo se relaciona la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), las **hipótesis** “son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p.92).

1.5. Hipótesis general

El liderazgo transformacional se **relaciona significativamente** con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Hipótesis específica 1

La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Hipótesis específica 2

La motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Hipótesis específica 3

La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Hipótesis específica 4

La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

De igual manera para Ruiz (2006), la elaboración de los **objetivos** son parte importante en el desarrollo de la indagación científica o de algún otro estudio que se efectúa, facultándonos a, predecir, explicar y describir los fenómenos y lograr captar conocimientos de aquello que fue objeto de nuestro estudio. Los objetivos se elaboran, para constituir y puntualizar, lo que se pretende obtener, dentro de ellos se contarán con un objetivo general y objetivos específicos, considerándose en nuestra investigación los siguientes:

1.6. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la influencia idealizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la motivación inspiracional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la estimulación intelectual con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

II

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la distribución de los medios a elaborar en el desarrollo de estudio que guardan relación a la observación, toma de datos para indagar la relación entre dos variables que hipotéticamente afectan el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Es la agrupación de actividades programadas a detallar y examinar con profundidad el problema planteado, a través de procesos específicos que comprende todos los medios de observación y recolección de datos, concluyendo el “cómo” se efectuará la investigación, esta labor radica en elaborar de manera funcional los conceptos y elementos del problema que hemos hecho objeto de nuestro estudio, por ello Arias (2006) define al marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16). Criterio que se fundamenta en la enunciación de hipótesis las que pueden ser corroboradas o desechadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Igualmente Tamayo y Tamayo (2003) precisa al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, este saber se obtiene para enlazarlo con las hipótesis mencionados ante los problemas planteados (p. 37).

2.1. Variables

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), una variables “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93).

Variable 1: Liderazgo transformacional

En esta teoría, Bass Bernard (1985), considera que el liderazgo transformacional “es el que motiva a las personas a hacer más de los que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la

sociedad” (p.20). Mientras tanto Fischman (2005) considera que el líder transformador debe de tener una misión clara de sus objetivos para “no movilizar a las personas hacia cualquier meta. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que ser trascendental. Al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás” (p. 34-35).

El liderazgo transformacional se basa en acciones que transforman los pensamientos y actitudes de la personas, empresas y por consiguiente el cambio de la sociedad, es por ello que el líder transformador debe promover y cultivar una visión común, donde todos sean autores principales y se les brinda la oportunidad de explotar sus capacidades y habilidades para demostrarse y demostrar que son piezas fundamentales en la empresa, sin dejar de lado sus emociones y sentimientos. Se considera que el líder debe predicar con el ejemplo para lograr la confianza suficiente de todos sus colaboradores.

Variable 2: Clima organizacional

El clima organizacional forma parte importante en el avance de una empresa porque dentro de las dimensiones que posee son la clave que generarán a una empresa una sólida posición en el mercado y con ello llenará las expectativas más altas no solo para los dueños de las empresas sino también para sus trabajadores logrando con ello la satisfacción personal y profesional ya que cumplirán con las metas y objetivos propuestos para el grupo. El compartir metas en un clima adecuado será motivante para los integrantes cuyas relaciones interpersonales y comunicación forman parte del compromiso organizacional que exista en este ámbito.

En este sentido Chiavenato (2009) considera al Clima organizacional como “comportamiento organizacional que retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” agrega también que “es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”

(p. 6). En cambio Brunet y Likert (2001), consideran que “las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: Autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros)” (p. 47).

Una síntesis a considerarse sobre el clima organizacional sería que es la situación individualizada de la institución que vive características particulares del entorno y la situación que lo rodea lo que de una u otra manera influye en el personal que posee y las ganas que pueda poner para lograr que dicha institución pueda desarrollar y lograr el éxito o si no hay factores que lo determinen al fracaso absoluto.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA NOMINAL	NIVELES Y RANGOS
Liderazgo transformacional	Bass Bernard (1 985) considera que el liderazgo transformacional “es el que motiva a las personas a hacer más de los que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20). Mientras tanto Fischman (2 005) considera que liderazgo transformador “no implica movilizar a las personas hacia cualquier meta. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que ser trascendental . Al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás” (p.34-35).	Se elaboró un cuestionario de liderazgo transformacional, que consta de 60 ítems de respuesta en la escala de Likert.	Influencia idealizada	Comportamiento ético (ítem 1 al 5)	Escala: Likert Tipo: Ordinal	Alto [67-80]
				Credibilidad (ítem 6 al 10)		Regular [50-66]
				Tolerancia en la adversidades (ítem 11 al 16)		Bajo [33-49]
			Motivación inspiracional	Optimismo en actividades (ítem 17 al 21)		Muy Bajo [16-32]
				Confianza en sí mismo (ítem 22 al 26)		Alto [59-70]
				Perseverancia (ítem 27 al 30)		Regular [44-58]
			Estimulación intelectual	Ideas innovadoras (ítem 31 al 35)		Bajo [29-43]
				Manejo de situaciones (ítem 36 al 40)		Muy Bajo [14-28]
				Desarrollo de creatividad (ítem 41 al 45)		Alto [63-75]
			Consideración individualizada	Desarrollo profesional (ítem 46 al 50)		Regular [47-62]
				Manejo empático (ítem 51 al 55)		Bajo [31-46]
				Actuando como mentores (ítem 56 al 60)		Muy Bajo [15-30]
Niveles y rangos por variables						
			Alto	[243-300]		
			Regular	[182-242]		
			Bajo	[121-181]		
			Muy Bajo	[60-120]		

Fuente: Adaptación del marco teórico (2014).

Tabla 2
Operacionalización de la variable clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA NOMINAL	NIVELES Y RANGOS	
Clima organizacional	Chiavenato,(2 009).Considera al clima organizacional como “comportamiento organizacional que retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” agrega también que “es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p. 6). En cambio Brunet y Likert (2 001) consideran que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros) (p. 78).	Se elaboró un cuestionario de clima organizacional, que consta de 60 ítems de respuesta en la escala de Likert.	Comunicación	Medios de comunicación (ítem 1 al 5)	Escala: Likert Tipo: Ordinal	Alto [63-75]	
				Fluidez de la comunicación (ítem 6 al 10)		Regular [47-62]	
				Relaciones de coordinación (ítem 11 al 15)		Bajo [31-46]	
			Relaciones interpersonales	Ambiente de confianza, respeto y cooperación (ítem 16 al 20)		1= Nunca 2= Casi nunca 3=Algunas veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Alto [63-75]
				Buena relación entre pares (ítem 21 al 25)			Regular [47-62]
				Trabajo en equipo (ítem 26 al 30)			Bajo [31-46]
			Motivación	Estímulo al trabajo (ítem 31 al 35)	Muy Bajo [15-30]		
				Realización personal (ítem 36 al 40)	Alto [63-75]		
				Condiciones de trabajo (ítem 41 al 45)	Regular [47-62]		
			Compromiso organizacional	Identidad (ítem 46 al 50)	5= Siempre	Bajo [31-46]	
				Participación (ítem 51 al 55)		Muy Bajo [15-30]	
				Adecuación de las condiciones de trabajo (ítem 56 al 60)		Alto [63-75]	
Niveles y rangos por variables							
Alto			[243-300]				
Regular			[182-242]				
Bajo			[121-181]				
Muy Bajo			[60-120]				

Fuente: Adaptación del marco teórico (2014).

2.3. Metodología

En la investigación se utilizó la metodología hipotético-deductivo, por haberse planteado las llamadas hipótesis correlacionales, según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

[...] Determina que las relaciones entre dos o más variables corresponden a los estudios correlacionales. Sin embargo, las hipótesis correlacionales no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también como están asociadas. Alcanzaron el nivel predictivo y parcialmente explicativo (p.108).

También el enfoque utilizado es el **cuantitativo**, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de fijar pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

2.4. Tipo de estudio

Conforme el alcance la investigación fue **correlacional**, para Hernández, Fernández y Baptista (2003), “este tipo de estudios tiene como **(propósito)** interés evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)” (p.121).

A si mismo según su finalidad la investigación fue aplicada, según Zorrilla (1993) manifiesta que la investigación **aplicada**:

[...] Guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar (p.43).

2.5. Diseño

El diseño de la investigación fue **no experimental**, para Hernández, Fernández, y Baptista (2003) la investigación no experimental podría precisarse como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables [...] es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo” (p.267).

El diseño es no experimental de tipo **transversal o transeccional**, según Hernández, Fernández, y Baptista (2003), “estos diseños recolectan los datos en un solo momento, en un solo tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.270).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

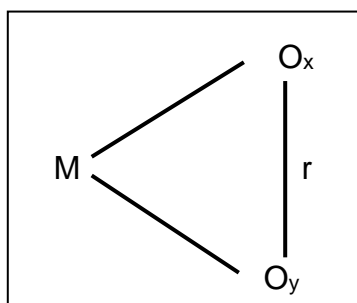


Figura 3. Diseño de la investigación: Elaborado por el investigador (2014).

Dónde:

O_x = Escriba la primera variable

O_y = Escriba la segunda variable

r = Relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.

M = Población de los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Podemos concluir mencionando que, es un estudio según su finalidad de tipo aplicada y según el alcance de tipo correlacional, comprobando que se mide el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población:

La población de estudio estuvo constituida por 150 docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Conforme lo muestra la tabla 3.

Tabla 3

Población de los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

Docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza	Total
Docentes	150

Fuente: Área estadística de la unidad de gestión educativa local N° 05 (2015).

Para, Hernández, Fernández y Baptista (2010), una población o universo “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

2.6.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 110 docente de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Conforme lo muestra la tabla 4

Tabla 4

Muestra representativa de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

Docentes	Cantidad
Docentes	110

Fuente: Cálculo estadístico, aplicando la fórmula para la determinación de la muestra (2015).

La fórmula para calcular de tamaño de muestra cuando se tiene una muestra finita como éste caso, se considera un nivel de confianza de 95%, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z_c^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

z = Nivel de confianza, usualmente se utiliza al 95% y tiene un valor de 1.96 al cuadrado

p y q = Proporciones complementarias de las variables en estudio (0,50 cada una).

e = Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, 5 % de error es igual a 0.05.

N = Tamaño de la población.

Para, Hernández, Fernández y Baptista (2010), una muestra “es, en esencia un subgrupo de la población” (p.175).

2.6.3. Muestreo

La técnica que se empleó fue el muestreo **probabilístico**, según Hernández, Fernández y Baptista (2 010):

Muestra probabilística: [...] Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales cuantitativos, tanto descriptivos como correlaciones - causales (las encuestas de opinión o *surveys*, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra donde se presupone que es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (p. 177).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica:

Para reunir los datos de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional se aplicó la técnica de la **encuesta**, según Méndez (2 008) indica que:

[...] Esta técnica se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de la observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de la investigación. La encuesta trae consigo el peligro de la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación (p. 252).

2.7.2. Instrumento:

Se utilizó como instrumento el **cuestionario**, según Pérez (1 991), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo” (p.106). La escala que se utilizó fue el método de **escalamiento Likert**, según Hernández,

Fernández, y Baptista (2010) este método “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos en tres, cinco o siete categorías” (p. 245).

Para la determinación del nivel de liderazgo transformacional se utilizó el cuestionario como se detalla en la siguiente ficha:

a. Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de liderazgo transformacional.

Autores: Ana María Araujo Torres y Claudia Benites Ccanri.

Objetivo: Evaluar e identificar el nivel del liderazgo transformacional de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Año de publicación: 2015

Ciudad: San Juan de Lurigancho – Lima

Duración: De 20 a 30 minutos

Aplicación: Individual

b. Descripción: El cuestionario consistió en un conjunto de 60 preguntas dirigido a los docentes la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, consideradas dentro de la población de esta investigación. Las preguntas fueron para determinar al nivel de liderazgo transformacional.

Se utilizó la escala de Liker para las respuestas múltiples:

Siempre (5)

Casi siempre (4)

A veces (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

c. Validez: Para la validez de contenido se utilizó el criterio de juicio de experto, luego se aplicó la prueba piloto en una muestra de 30 docentes de Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Los ítems del instrumento se validaron en base a los siguientes criterios:

Pertinencia: El ítems corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítems es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso exacto y directo.

Suficiencia: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2 010), la validez de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que busca medir” (p. 201).

Tabla 5

Resultados de validación de la variable liderazgo transformacional

Nombres y Apellidos	Resultados
Dr. Ulises Córdova García	Existe suficiencia.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2 010) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). La escala de valores que determinó la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Con relación a la confiabilidad del instrumento este se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach. El cálculo de este coeficiente se realizó aplicando el paquete computarizado SPSS bajo ambiente Windows versión 22. Según lo muestra la tabla 6.

Tabla 6

Confiabilidad de la variable liderazgo transformacional aplicado a la muestra.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,989	60

Fuente: Cálculo estadístico aplicado en la prueba piloto (2015).

De acuerdo al análisis estadístico aplicado a la prueba piloto se comprueba que el instrumento de la variable liderazgo transformacional tiene alta confiabilidad.

Para la determinación del nivel del clima organizacional se utilizó el cuestionario como se detalla en la siguiente ficha:

a. Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de clima organizacional.

Autores: Ana María Araujo Torres y Claudia Benites Ccanri

Objetivo: Evaluar e identificar el nivel del clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Año de publicación: 2015

Ciudad: San Juan de Lurigancho – Lima

Duración: De 20 a 30 minutos

Aplicación: Individual

b. Descripción: el cuestionario consistió en un conjunto de 60 preguntas dirigido a los docentes la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, consideradas dentro de la población de esta investigación. Las preguntas fueron para determinar al nivel de clima organizacional.

Se utilizó la escala de Liker para las respuestas múltiples:

Siempre (5)

Casi siempre (4)

A veces (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

c. Validez: Para la validez de contenido se utilizó el criterio de juicio de experto, luego se aplicó la prueba piloto en una muestra de 30 docentes de Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Los ítems del instrumento se validaron en base a los siguientes criterios:

Pertinencia: El ítems corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítems es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso exacto y directo.

Suficiencia: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2 010), la validez de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que busca medir” (p. 201).

Tabla 7

Resultados de validación de la variable clima organizacional.

Nombres y Apellidos	Resultados
Dr. Ulises Córdova García	Existe suficiencia.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2 010) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). La escala de valores que determinó la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Con relación a la confiabilidad del instrumento este se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach. El cálculo de este coeficiente se realizó aplicando el paquete computarizado SPSS bajo ambiente Windows versión 22. Según lo muestra la tabla 8.

Tabla 8

Confiabilidad de la variable clima organizacional aplicado a la muestra.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,977	60

Fuente: Cálculo estadístico aplicado en la prueba piloto (2015).

De acuerdo al análisis estadístico aplicado a la prueba piloto se comprueba que el instrumento de la variable clima organizacional tiene alta confiabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos se realizará con el software estadístico SPSS versión 22, los datos se tabularán y se determinaron los rangos para cada variable, igualmente las frecuencias por dimensiones.

La prueba, se realizó mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov para determinar y utilizar la prueba correspondiente.

Para determinar la correlación entre las variables, se hizo uso de la correlación de Spearman dado que los datos difieren de la distribución normal.

Esta prueba no paramétrica el coeficiente de correlación de Spearman, simbolizado por la letra griega (r_s), es una medida de la interrelación o interdependencia entre dos variables.

El estadístico respectivo está dado por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D^2 = Cuadrado de las diferencias entre las variables.

N = Número de parejas analizadas.

r_s = Coeficiente de correlación.

Existen diversas interpretaciones para el coeficiente de correlación, uno de ellos es:

0.00	: No existe correlación alguna entre las variables.
0,01 - 0.24	: Correlación positiva muy débil.
0,25 - 0,49	: Correlación positiva débil.
0,50 - 0,74	: Correlación positiva media.
0,75 - 0,89	: Correlación positiva considerable.
0.90 - 0.99	: Correlación positiva muy fuerte.
1.00	: Correlación positiva perfecta.

2.9. Aspectos éticos

Conforme a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son primordiales ya que se trabajaron con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación contó con la autorización correspondiente por parte de la dirección de la Institución Educativa como de los docentes por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

De igual manera, se mantiene la singularidad y el anonimato como el respeto hacia el docente en todo momento y resguardando los instrumentos minuciosamente sin emitir juicios por sus respuestas.

III
RESULTADOS

3.1. Descripción de los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones.

Se presentan los resultados de cada variable con sus respectivas dimensiones, considerando inicialmente las tablas de distribución de cada dimensión de acuerdo a las hipótesis de la investigación, con el objetivo de determinar e identificar el nivel del liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Análisis descriptivo de los resultados del liderazgo transformacional

Tabla 9

Descripción de las variables del liderazgo transformacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Variable: Liderazgo Transformacional		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0 %
Regular	91	83 %
Bajo	19	17 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos

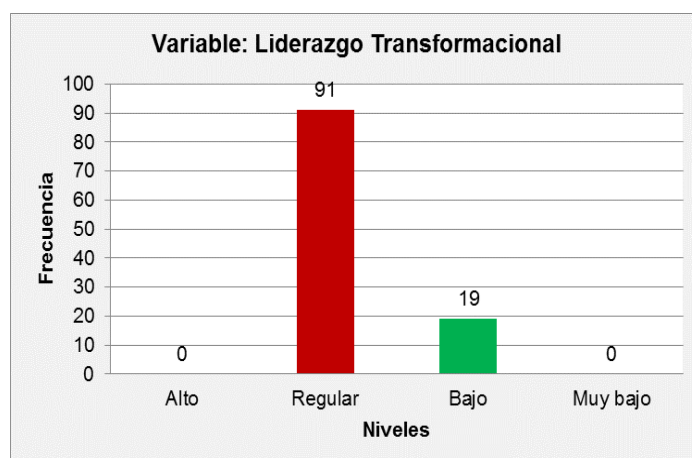


Figura 4. Descripción del liderazgo transformacional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Según la tabla 9 y la figura 4, del total de docentes encuestados, el 83 % opinan que el liderazgo transformacional está en un nivel regular mientras que el 17 % opina que el nivel es bajo.

Se observa que el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, los docentes opinan que considerando la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada el nivel mayoritario lo define como regular haciendo notorio que el trabajo de liderazgo del director es aceptable para beneficio de la Institución frente a una minoría de docentes que indican que el liderazgo representado por el director es bajo lo que demuestra que pocos docentes no consideran que el trabajo del director sea beneficioso para la Institución.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión influencia idealizada

Tabla 10

Descripción de la dimensión influencia idealizada según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Influencia Idealizada		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	4 %
Regular	65	59 %
Bajo	41	37 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

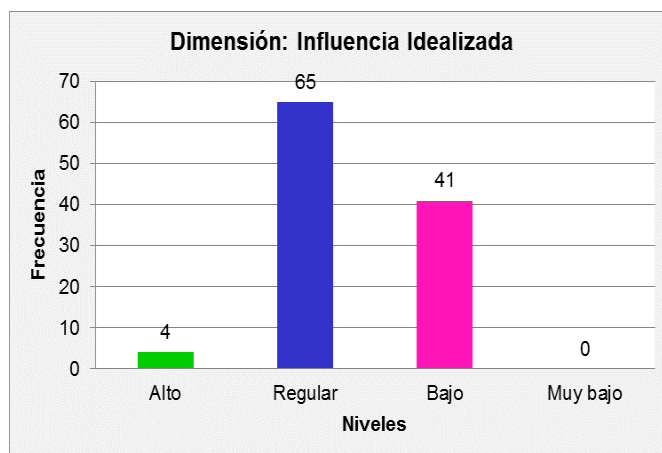


Figura 5. Descripción de la influencia idealizada según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Según la tabla 10 y la figura 5, del total de docentes encuestados un 59 % de docentes manifiesta que la influencia idealizada es regular frente a un 37 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 4 % observa que es alto.

Se observa que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, la influencia idealizada es considerada en un nivel regular por la mayoría considerando el comportamiento ético, credibilidad y tolerancia; que una minoría considera que la influencia idealizada del director es muy baja y existe un grupo muy reducido que opina que la influencia idealizada en el director es alta.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión motivación inspiracional

Tabla 11

Descripción de la dimensión motivación inspiracional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Motivación Inspiracional		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	2 %
Regular	74	67 %
Bajo	34	31 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

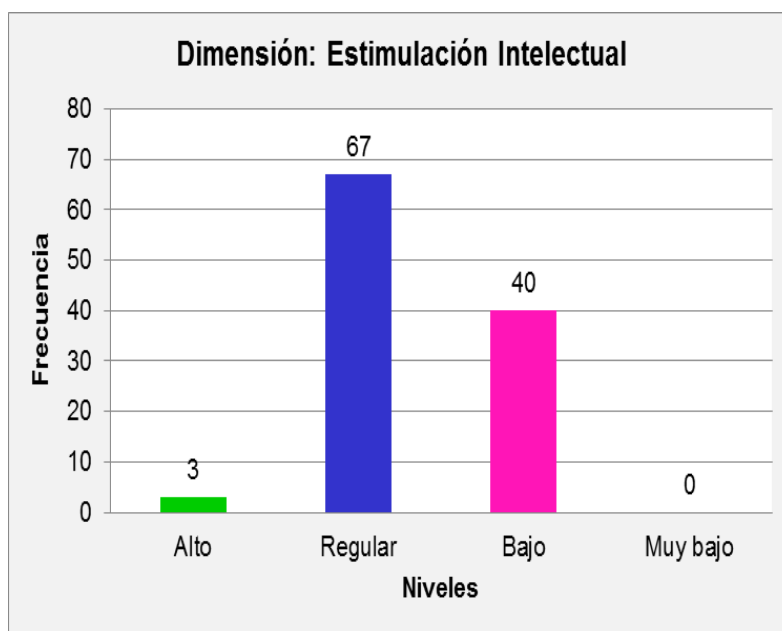


Figura 6. Descripción de la motivación inspiracional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Según la tabla 11 y la figura 6, del total de docentes encuestados un 67 % de docentes manifiesta que la motivación inspiracional es regular frente a un 31 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 2% observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, la motivación inspiracional de su líder considerando optimismo en actividades, confianza en sí mismo y perseverancia del director se manifiesta en un nivel regular de la mayoría de su personal pero obvio que también se manifiesta un descontento quienes observan que estos indicadores de su liderazgo no están presentes, lo paradójico es que existe un pequeño porcentaje de personas que consideran una motivación inspiracional en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión estimulación intelectual

Tabla 12

Descripción de la dimensión estimulación intelectual según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Estimulación Intelectual		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	3 %
Regular	67	61 %
Bajo	40	36 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015).

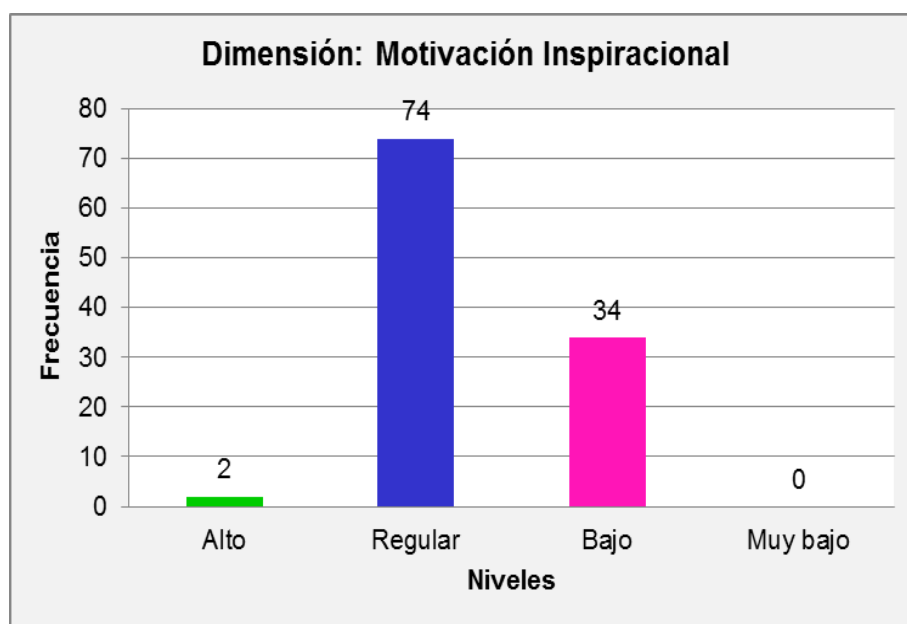


Figura 7. Descripción de la estimulación intelectual según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 12 y la figura 7, del total de docentes encuestados un 61 % de docentes manifiesta que la estimulación intelectual es regular frente a un 36 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 3 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a la estimulación intelectual de su líder considerando ideas innovadoras, manejo de situaciones y desarrollo de creatividad del director se manifiesta en un nivel regular aunque se observa que hay un descontento sobre la estimulación intelectual de parte de su líder y poca parte del personal considera que la estimulación intelectual del director esté en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión consideración individualizada

Tabla 13

Descripción de la dimensión consideración individualizada según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Consideración Individualizada		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	1	1 %
Regular	75	68 %
Bajo	34	31 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

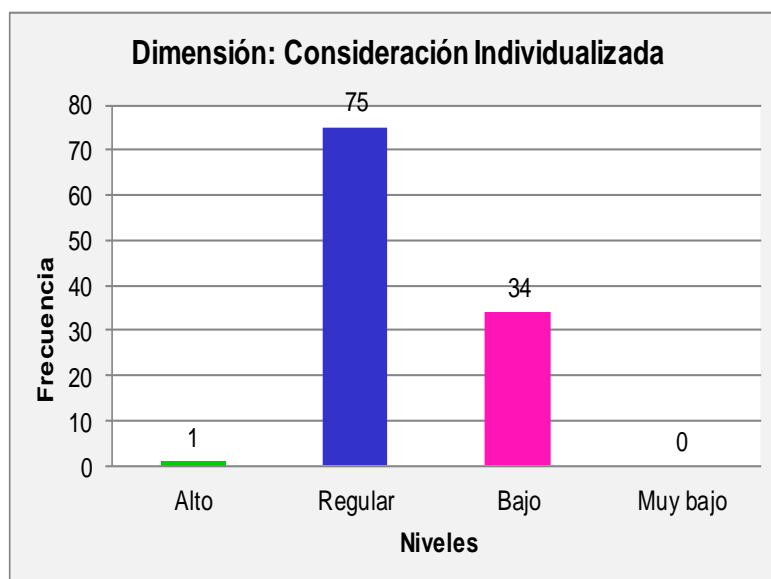


Figura 8. Descripción de la consideración individualizada según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 13 y la figura 8, del total de docentes encuestados un 68 % de docentes manifiesta que la consideración individualizada es regular frente a un 31 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 1 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a la consideración individualizada de su líder considerando desarrollo profesional, manejo empático y actuando como mentores del director se manifiesta en un nivel regular aunque se observa que hay un descontento sobre la consideración individualizada del director y poca parte del personal considera que la consideración individualizada del director está en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados del clima organizacional

Tabla 14

Descripción de la variable clima organizacional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Clima Organizacional		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0 %
Regular	94	85 %
Bajo	16	15 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

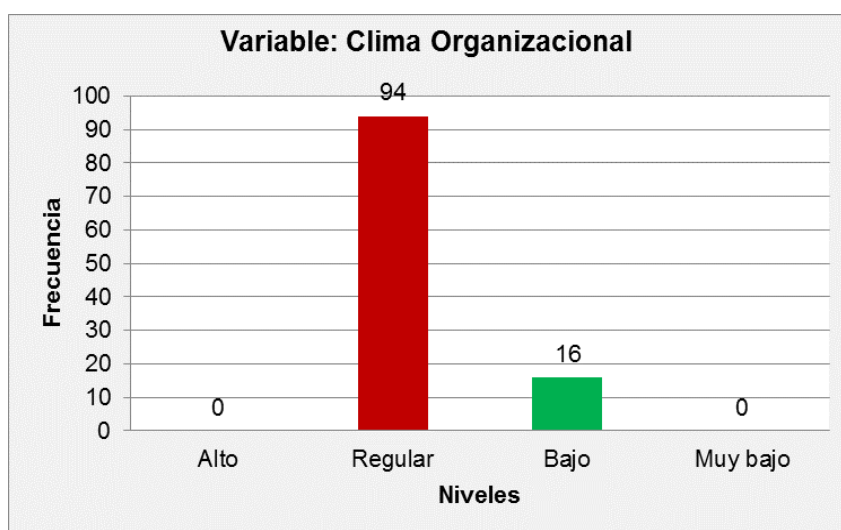


Figura 9. Descripción del clima organizacional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 14 y la figura 9, del total de docentes encuestados un 85 % de docentes manifiesta en cuanto a su variable clima organizacional que es regular frente a un 15 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a clima organizacional considerando comunicación, relaciones interpersonales, motivación y compromiso organizacional se manifiesta en un nivel regular aunque se observa que hay un descontento sobre el clima organizacional.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión comunicación.

Tabla 15

Descripción de la dimensión comunicación según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Comunicación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	3 %
Regular	76	69 %
Bajo	31	28 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

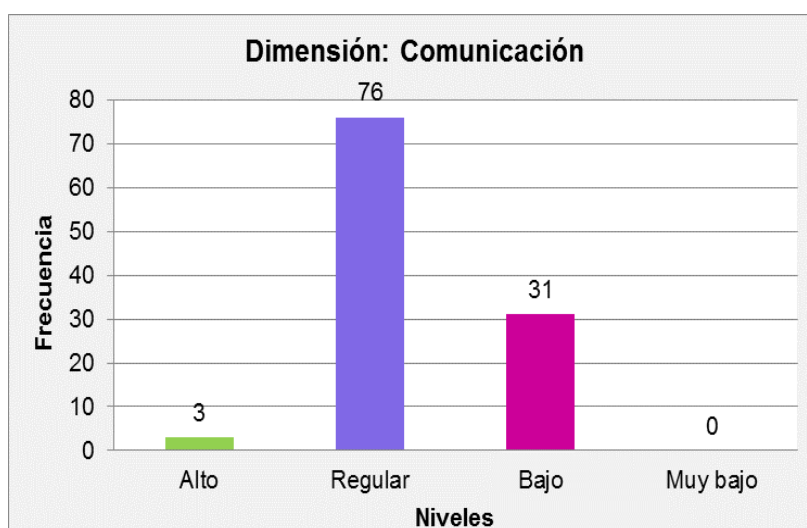


Figura 10. Descripción de la comunicación según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Fuente: 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 15 y la figura 10, del total de docentes encuestados un 69 % de docentes manifiesta en cuanto a su variable clima organizacional que es regular frente a un 28 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 3 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a comunicación considerando medios de comunicación, fluidez de la comunicación y relación de coordinación se define según la mayoría de docentes como en un nivel regular aunque se observa que hay muchos docentes que consideran que la comunicación en la Institución Educativa está en un nivel muy bajo y poca parte del personal considera que la comunicación en la Institución Educativa está en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 16

Descripción de la dimensión relaciones interpersonales según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Relaciones Interpersonales		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	2 %
Regular	69	63 %
Bajo	39	35 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

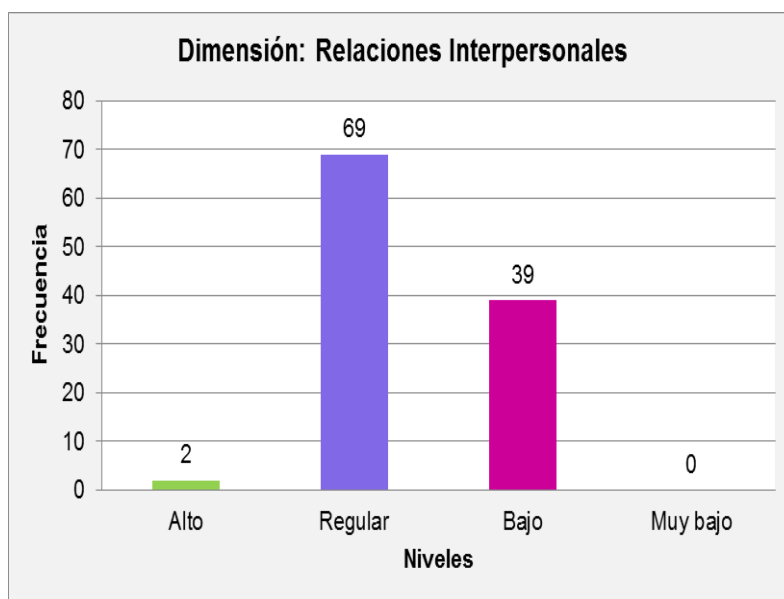


Figura 11. Descripción de la relaciones interpersonales según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 16 y la figura 11, del total de docentes encuestados un 63 % de docentes manifiesta en cuanto a su dimensión relaciones interpersonales que es regular frente a un 35 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 2 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a relaciones interpersonales considerando ambiente de confianza, respeto y cooperación; buena relación entre pares y trabajo en equipo se define según la mayoría de docentes como en un nivel regular aunque se observa que algunos docentes opinan que las relaciones interpersonales se encuentra en un nivel bajo y poca parte del personal considera que comunicación en la Institución está en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión

Tabla 17

Descripción de la dimensión motivación según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Motivación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	2 %
Regular	78	71 %
Bajo	30	27 %
Muy bajo	0	0 %
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

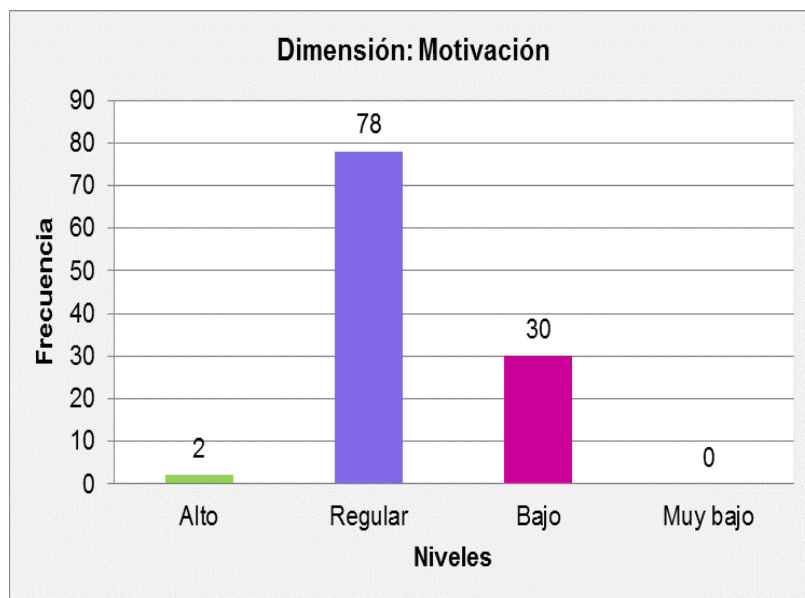


Figura 12. Descripción de la motivación según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 17 y la figura 12, del total de docentes encuestados un 71 % de docentes manifiesta en cuanto a su variable clima organizacional que es regular frente a un 27 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 2 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a motivación considerando estímulo al trabajo, realización personal y condiciones de trabajo se define según la mayoría de docentes como en un nivel regular aunque se observa que también hay poca parte del personal que considera que la motivación del director es bajo y muy pocos docentes en la institución consideran que está en un nivel alto.

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión compromiso organizacional

Tabla 18.

Descripción de la dimensión compromiso organizacional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015.

Dimensión: Compromiso Organizacional		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	2 %
Regular	66	60 %
Bajo	42	38 %
Muy bajo	0	0%
	110	100 %

Fuente: Base de datos (2015)

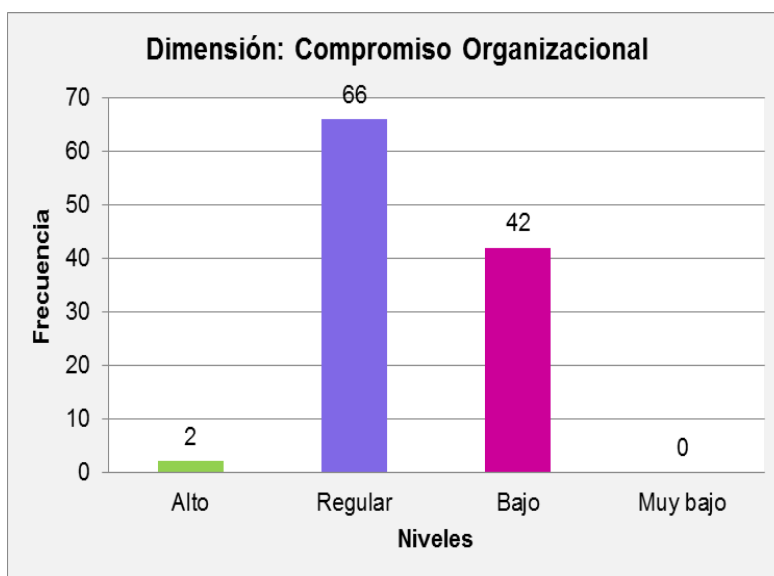


Figura 13. Descripción de la compromiso organizacional según, los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho 2015. Fuente: Resultado Excel / Elaborado por el Investigador.

Conforme la tabla 18 y la figura 13, del total de docentes encuestados un 60 % de docentes manifiesta en cuanto a su variable clima organizacional que es regular frente a un 38 % de docentes manifiesta que el nivel es bajo y un 2 % observa que es alto.

Asimismo se define que en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, en cuanto a compromiso organizacional considerando identidad, participación y adecuación de las condiciones de trabajo se define según la mayoría de docentes como en un nivel regular aunque se observa a un gran grupo de docentes que aun considera que hay un bajo compromiso organizacional y poca parte del personal considera que hay un alto compromiso organizacional en la Institución.

3.2. Prueba de normalidad

Tabla 19

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones

Kolmogorov – Smirnov (a)			
	Z de Kolmogorov-		Sig. asintót.
	Smirnov	N	(bilateral)
Liderazgo Transformacional	0,109	110	0,00
Clima Organizacional	0,103	110	0,00
Influencia Idealizada	0,129	110	0,04
Motivación Inspiracional	0,108	110	0,00
Estimulación Intelectual	0,145	110	0,00
Consideración Individualizada	0,161	110	0,00

Sig. > 0.05 tiene distribución normal

Fuente: Base de datos (anexo 4 y 5)

Para la demostración de las hipótesis, se ejecutó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov ($n > 50$), para establecer si los instrumentos obedecieron a la estadística paramétrica o no paramétrica, por lo tanto se planteó las siguientes hipótesis para demostrar la normalidad:

Ho: Los datos del liderazgo transformacional provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos del liderazgo transformacional no provienen de una distribución normal.

Ho: Los datos de la dimensión influencia idealizada provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de la dimensión influencia idealizada no provienen de una distribución normal.

Ho: Los datos de la dimensión motivación inspiracional provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de la dimensión motivación inspiracional no provienen de una distribución normal.

Ho: Los datos de la dimensión estimulación intelectual provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de la dimensión estimulación intelectual no provienen de una distribución normal.

Ho: Los datos de la dimensión consideración individualizada provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos de la dimensión consideración individualizada no provienen de una distribución normal.

Consideramos la regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la Ho.

$p > 0.05$, no se rechaza la Ho.

Utilizando el SPSS, nos presenta:

En la tabla se observa que la variable liderazgo transformacional, clima organizacional, las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada el valor estadístico de la prueba de Kolmogorov-Smirnov(a) indica un valor de significancia menor a 0,05 se concluye que no hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula por consiguiente los datos no presentan distribución normal en la medición de esta variable.

En conclusión se demostró que los datos de las variables no presentan distribución normal en consecuencia se aplicará la correlación de Spearman

3.3. Demostración de hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ho: El liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ha: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis alterna H_a

Tabla 20

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables el liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Correlaciones

			Liderazgo Transformacional	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos

El análisis estadístico ejecutado con el Rho de Spearman, conforme la tabla 20 y la figura 14 indica que el grado de correlación entre la variable liderazgo transformacional y clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Es de **0,703 ****. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Al tener una significancia bilateral de $p=0,000$ lo cual es menor que $\alpha = 0,05$; de manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: De esta prueba de hipótesis se puede concluir que hay una correlación positiva media en otras palabras, *“a mejor liderazgo transformacional mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”*.

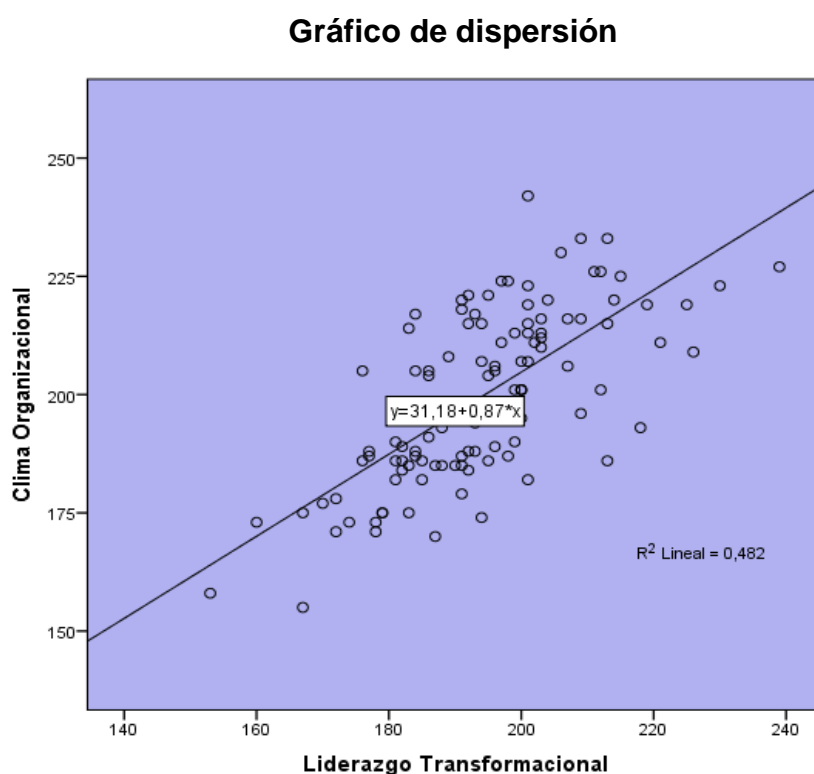


Figura 14. Diagrama de dispersión liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Hipótesis específicas 1

La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ho: La influencia idealizada no se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ha: La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis alterna H_a

Tabla 21

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión influencia idealizada y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Correlaciones

			Influencia Idealizada	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Influencia Idealizada	Coefficiente de correlación	1,000	,272**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	110	110
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,272**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos.

El análisis estadístico se desarrolló con el Rho de Spearman, conforme La tabla 21 y la figura 15 señala que el grado de correlación entre la dimensión influencia idealizada y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Es de **0,272 ****. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Al tener una significancia bilateral de $p = 0,004$ lo cual es menor que $\alpha = 0,05$; de manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: De esta prueba de hipótesis se puede concluir que hay una correlación positiva débil en otras palabras, *“a mejor influencia idealizada mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”*.

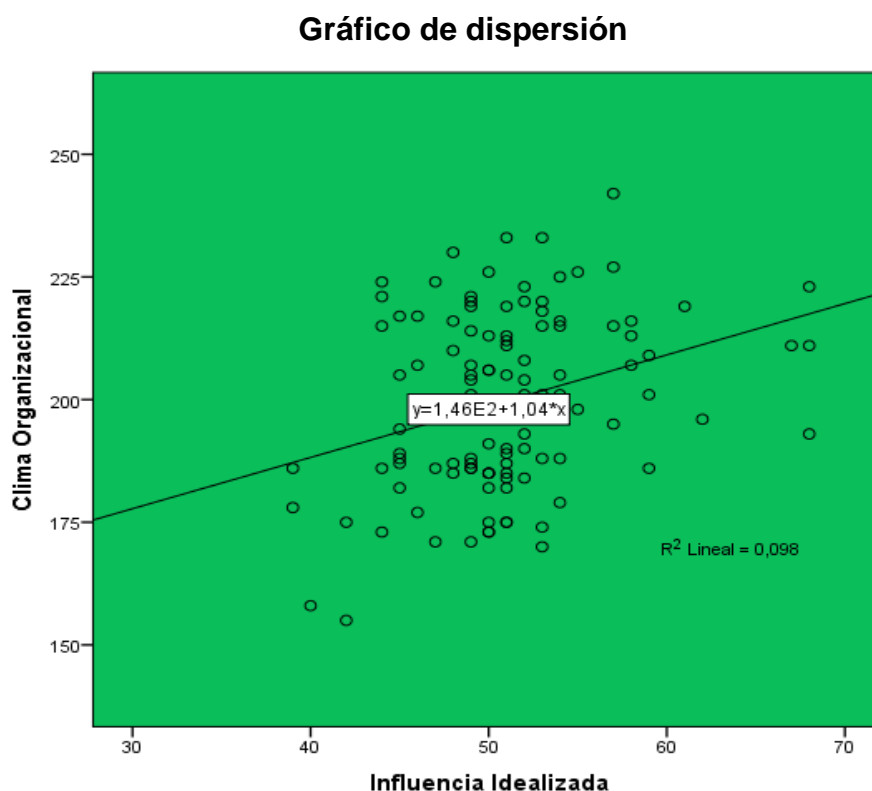


Figura 15. Diagrama de dispersión de la influencia idealizada y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Hipótesis específicas 2

La motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ho: La motivación inspiracional no se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ha: La motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis alterna H_a

Tabla 22

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión motivación inspiracional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Correlaciones

			Motivación Inspiracional	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Motivación Inspiracional	Coeficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos.

El análisis estadístico se desarrolló con el Rho de Spearman, conforme la tabla 22 y la figura 16 señala que el grado de correlación entre dimensión motivación inspiracional y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, san Juan de Lurigancho, 2015. Es de **0,632 ****. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Al tener una significancia bilateral de $p=0,000$ lo cual es menor que $\alpha = 0,05$; de manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: De esta prueba de hipótesis se puede concluir que hay una correlación positiva media, en otras palabras, *“a mejor motivación inspiracional mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”*.

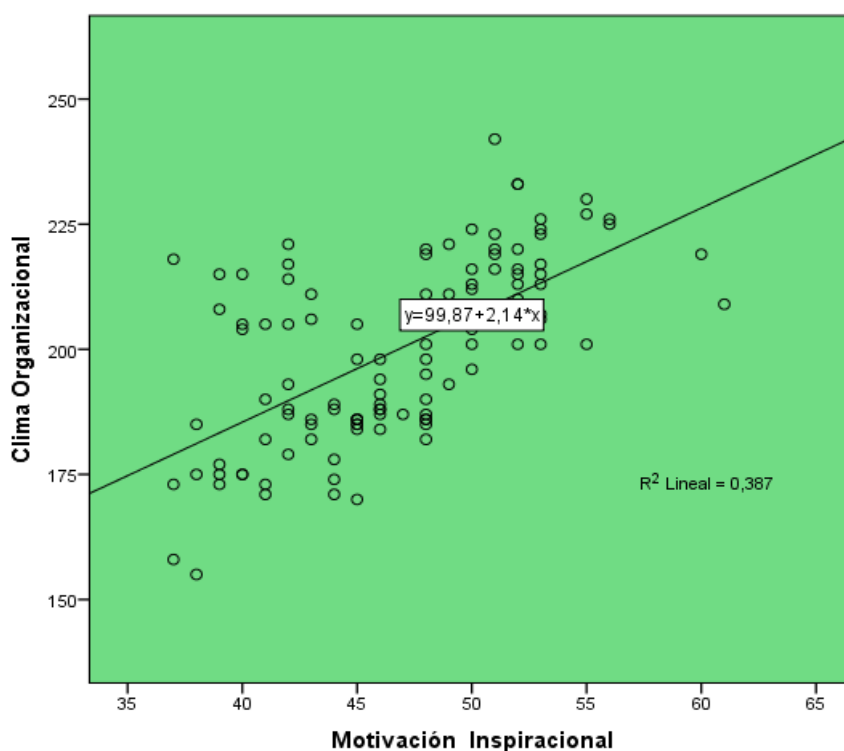


Figura 16. Diagrama de dispersión de la motivación inspiracional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Hipótesis específicas 3

La estimulación intelectual se relaciona significativamente el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ho: La estimulación intelectual no se relaciona significativamente el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ha: La estimulación intelectual se relaciona significativamente el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis alterna H_a

Tabla 23

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión estimulación intelectual y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Correlaciones				
			Estimulación Intelectual	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	,408**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,408**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos.

El análisis estadístico se desarrolló con el Rho de Spearman, conforme la tabla 23 y la figura 17 señala que el grado de correlación entre dimensión estimulación intelectual y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Es de **0,408 ****. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Al tener una significancia bilateral de $p=0,000$ lo cual es menor que $\alpha=0,05$; de manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: De esta prueba de hipótesis se puede concluir que hay una correlación positiva débil en otras palabras, *“a mejor estimulación intelectual mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”*.

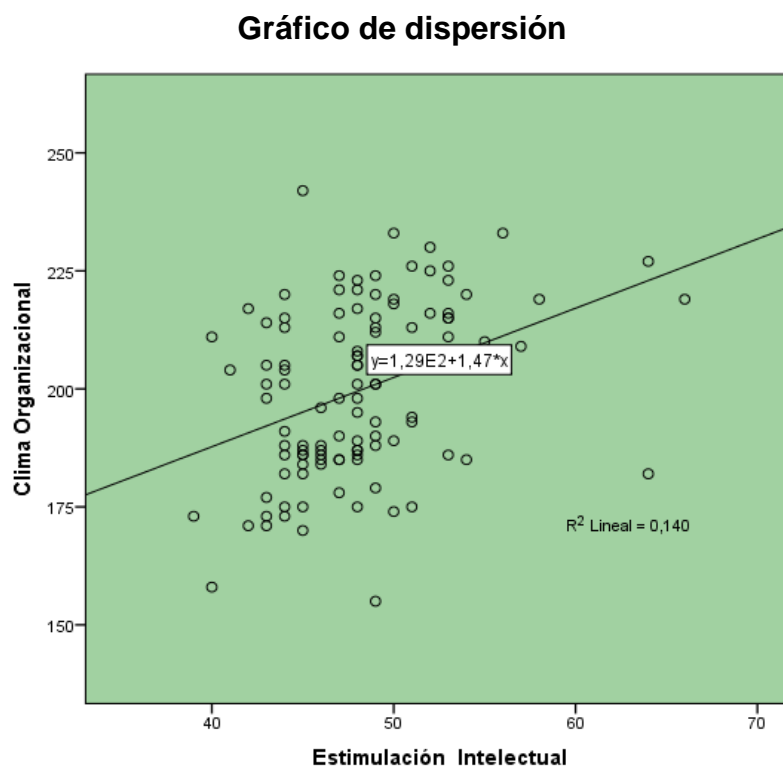


Figura 17. Diagrama de dispersión de la estimulación intelectual y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Hipótesis específicas 4

La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ho: La consideración individualizada no se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Ha: La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis nula H_0
 $p < \alpha \rightarrow$ se aprueba la hipótesis alterna H_a

Tabla 24

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión consideración individualizada y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Correlaciones				
			Consideración Individualizada	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Consideración Individualizada	Coeficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos

El análisis estadístico se desarrolló con el Rho de Spearman, conforme la tabla 24 y la figura 18 señala que el grado de correlación entre dimensión consideración individualizada y la variable clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Es de **0,743** **. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Al tener una significancia bilateral de $p = 0,000$ lo cual es menor que $\alpha = 0,05$; de manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: De esta prueba de hipótesis se puede concluir que hay una correlación positiva media, en otras palabras, *“a mejor consideración individualizada mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015”*.

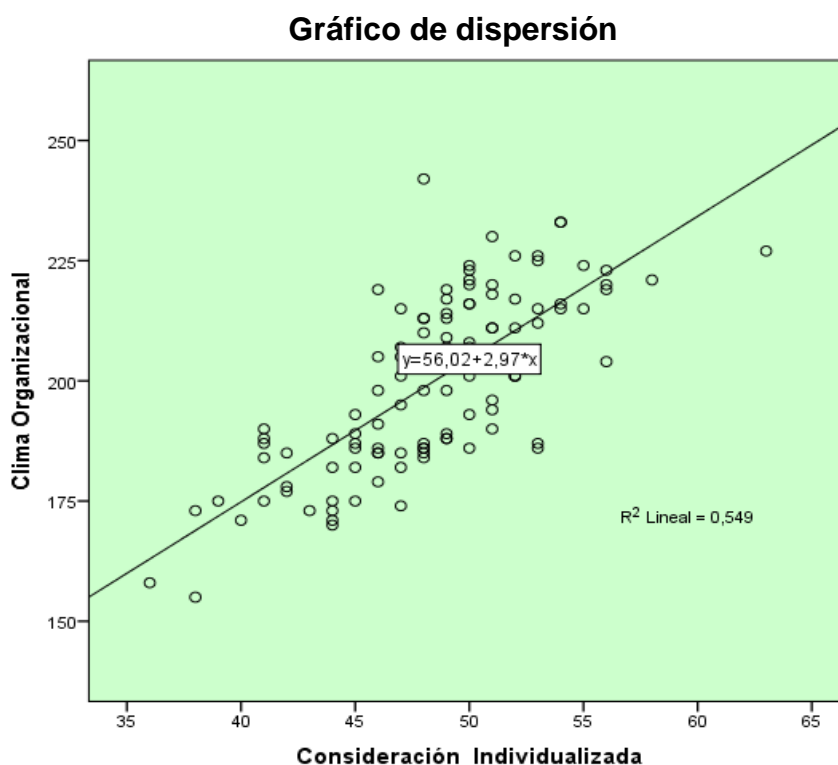


Figura 18. Diagrama de dispersión de la consideración individualizada y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

3.4 Análisis inferencial de la distribución de datos

Análisis inferencial del liderazgo transformacional y el clima organizacional

Tabla 25

Contingencia entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

		Clima Organizacional			
		Bajo	Regular	Total	
Liderazgo Transformacional	Bajo	Recuento	12	7	19
		% del total	10,9%	6,4%	17,3%
	Regular	Recuento	4	87	91
		% del total	3,6%	79,1%	82,7%
Total		Recuento	16	94	110
		% del total	14,5%	85,5%	100,0%

Fuente: Base de datos

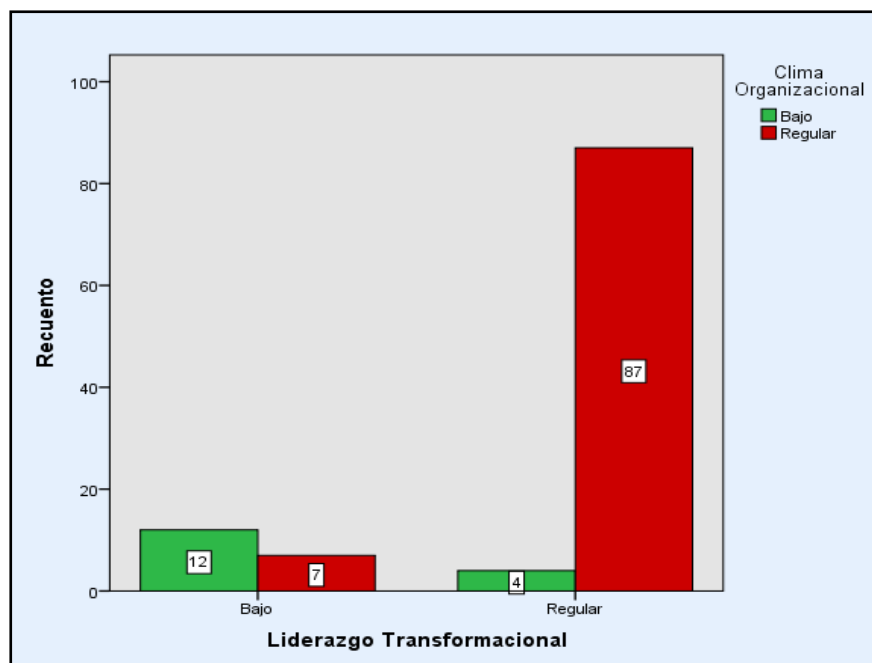


Figura 19. Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Como se indica en la tabla 25 y en la figura 19; los docentes consideran que el Liderazgo transformacional es bajo, el 10,9 % señala que el clima organizacional es bajo, el 6,4 % expresa que es regular. Los docentes que consideran que el liderazgo transformacional es regular, el 3,6 % señala que el clima organizacional es bajo, el 79,1 % manifiestan que es regular.

Análisis inferencial de la dimensión influencia idealizada y el clima organizacional

Tabla 26

Contingencia entre la influencia idealizada y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

		Clima Organizacional			
		Bajo	Regular	Total	
Influencia Idealizada	Bajo	Recuento	8	33	41
		% del total	7,3%	30,0%	37,3%
	Regular	Recuento	8	57	65
		% del total	7,3%	51,8%	59,1%
	Alto	Recuento	0	4	4
		% del total	0,0%	3,6%	3,6%
Total	Recuento	16	94	110	
	% del total	14,5%	85,5%	100,0%	

Fuente: Base de datos

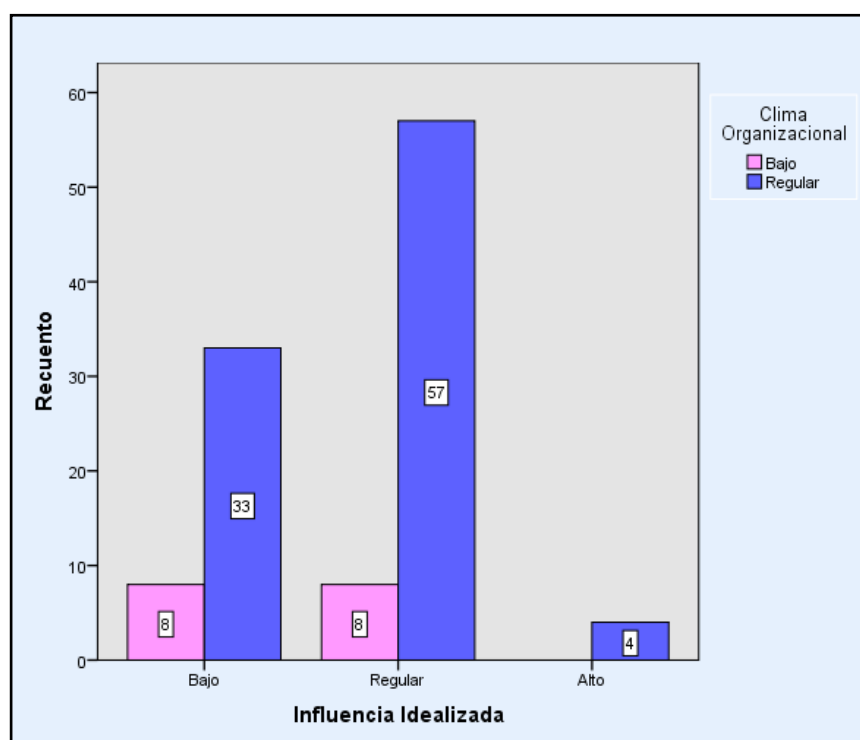


Figura 20. La influencia Idealizada y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Como se indica en la tabla 26 y en la figura 20; los docentes que consideran que la dimensión influencia idealizada es bajo, el 7,3 % señala que el clima organizacional es bajo, el 30 % expresa que es regular. Los docentes que consideran que la dimensión influencia idealizada es regular, el 7,3 % indican que el clima organizacional es bajo, el 51,8 % señala que es regular. Finalmente los docentes que manifiestan que la dimensión influencia idealizada es alto, sólo el 3,6 % manifiestan que el clima organizacional es regular.

Análisis inferencial de la dimensión motivación inspiracional

Tabla 27

Contingencia entre la motivación inspiracional y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

		Clima Organizacional			
		Bajo	Regular	Total	
Motivación Inspiracional	Bajo	Recuento	12	22	34
		% del total	10,9%	20,0%	30,9%
	Regular	Recuento	4	70	74
		% del total	3,6%	63,6%	67,3%
	Alto	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	1,8%	1,8%
Total		Recuento	16	94	110
		% del total	14,5%	85,5%	100,0%

Fuente: Base de datos

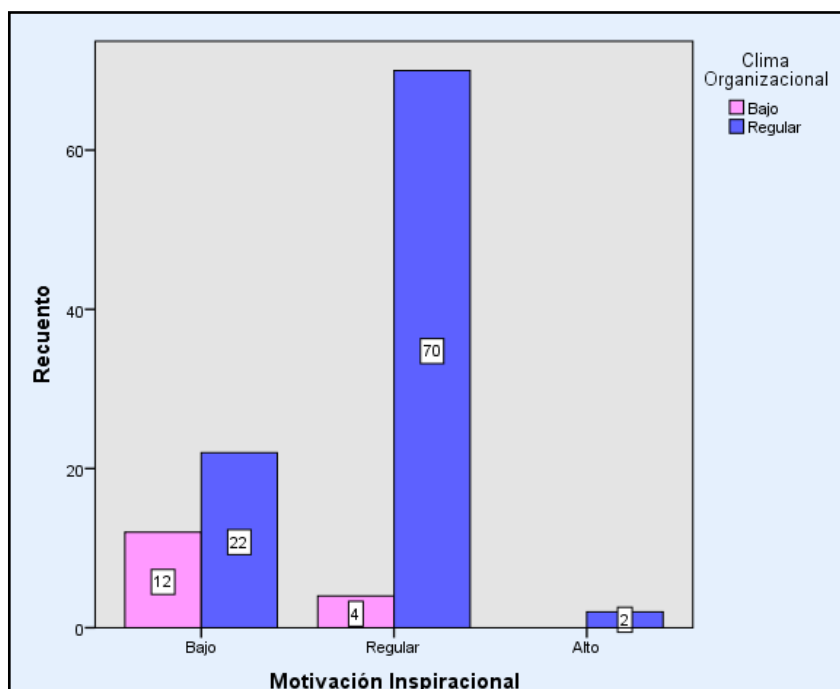


Figura 21. La motivación inspiracional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Como se indica en la tabla 27 y en la figura 21; los docentes que consideran que la dimensión motivación inspiracional es bajo, el 10,9 % señala que el clima organizacional es bajo, el 20 % consideran que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión motivación inspiracional es regular, el 3,6 % expresa que el clima organizacional es bajo, el 63,6 % considera que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión motivación inspiracional es alto, el 2 % señala que el clima organizacional es regular.

Análisis inferencial de la dimensión estimulación intelectual

Tabla 28

Contingencia entre la estimulación intelectual y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

			Clima Organizacional		
			Bajo	Regular	Total
Estimulación Intelectual	Bajo	Recuento	10	30	40
		% del total	9,1%	27,3%	36,4%
	Regular	Recuento	6	61	67
		% del total	5,5%	55,5%	60,9%
	Alto	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	2,7%	2,7%
Total		Recuento	16	94	110
		% del total	14,5%	85,5%	100,0%

Fuente: Base de datos.

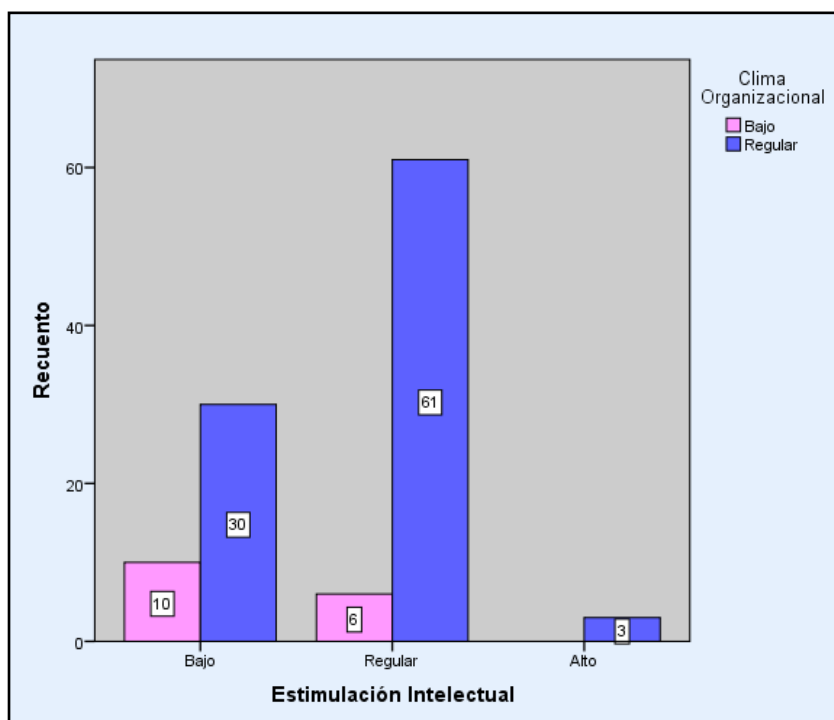


Figura 22. La estimulación intelectual y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Como se indica en la tabla 28 y en la figura 22; los docentes que consideran que la dimensión estimulación intelectual es bajo, el 9,1 % señala que el clima organizacional es bajo, el 27,3 % consideran que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión estimulación intelectual es regular, el 5,5% expresa que el clima organizacional es bajo, el 55,5% considera que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión estimulación intelectual es alto, el 2,7 % indican que el clima organizacional es regular.

Análisis inferencial de la dimensión consideración individualizada

Tabla 29

Contingencia entre la consideración individualizada y el clima organizacional , según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego

		Clima Organizacional			
		Bajo	Regular	Total	
Consideración Individualizada	Bajo	Recuento	15	19	34
		% del total	13,6%	17,3%	30,9%
	Regular	Recuento	1	74	75
		% del total	0,9%	67,3%	68,2%
	Alto	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	0,9%	0,9%
Total	Recuento	16	94	110	
	% del total	14,5%	85,5%	100,0%	

Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

Fuente: Base de datos

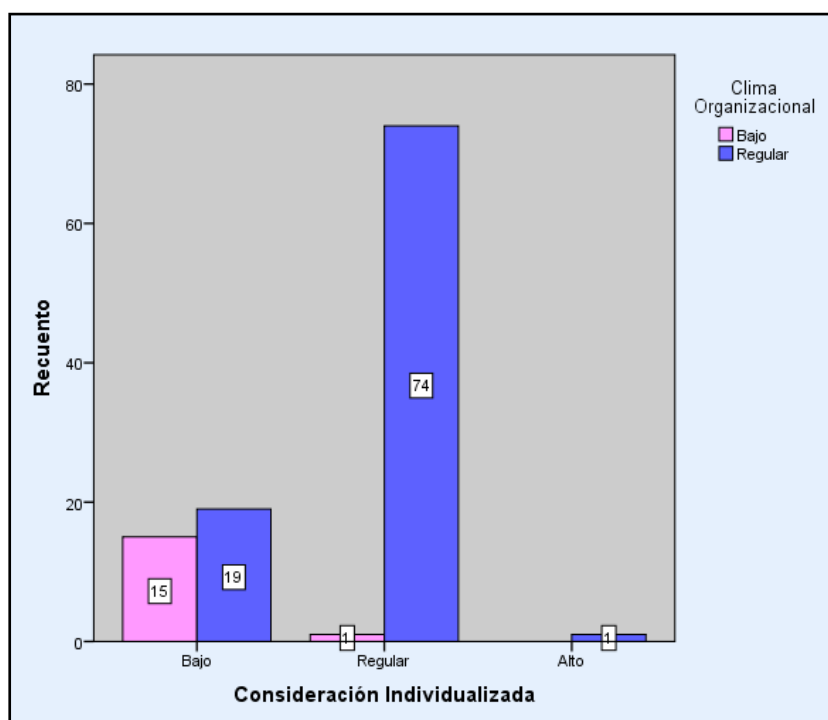


Figura 23. La consideración individualizada y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador.

Como se indica en la tabla 29 y en la figura 23, los docentes que consideran que la dimensión consideración individualizada es bajo, el 13,6 % señala que el clima organizacional es bajo, el 17,3 % consideran que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión consideración individualizada es regular, el 0,9% indican que el clima organizacional es bajo, el 67,3% considera que el clima organizacional es regular. Los docentes que consideran que la dimensión consideración individualizada es alto, el 0,9 % indican que el clima organizacional es regular.

IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación titulada “Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015” se realizó al considerar que la educación por ser un servicio indispensable en nuestra sociedad no se salva de estar a la búsqueda de líderes capaces de lograr un clima organizacional óptimo ubicando a la educación a la par que una empresa de este mundo globalizado y lograr con ello las posibles mejoras que hoy en día necesitan nuestras escuelas a nivel mundial con una comunidad educativa capaz de lograr los retos impuestos. Con respecto a la relación entre las variables liderazgo transformacional está vinculados directamente con el clima organizacional según la correlación de Spearman de 0.703, según la prueba de la independencia $***p < .000$ significativo, por lo tanto se acepta la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Coincidimos con los resultados obtenidos por Cervera (2012), en su investigación sobre el liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, la investigación es de tipo correlacional, sustenta que son relativamente duraderas en el tiempo (Forehand y Gilmer, 1964), en el cual nos muestra que: Existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Del mismo modo encontramos semejanza con los resultados obtenidos por Bass Bernard (1985) considera que el liderazgo transformacional “es el que motiva a las personas a hacer más de los que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20). Mientras tanto Fischman (2005), considera que liderazgo transformador “no implica movilizar a las personas hacia cualquier meta. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que ser trascendental. Al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás” (p.35).

En cuanto a las hipótesis específica sobre la influencia idealizada y el clima organizacional muestran una relación positiva regular conforme la correlación de Spearman de 0,272, $p < 0.05$, por lo tanto, se aprueba la hipótesis del investigador donde se indicó que la influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de las Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego, San Juan de Lurigancho 2015; los resultados obtenidos armonizan con el concepto de Bass (2 000), considera que el líder debe: Ser modelo para sus seguidores, admirado y respetado por sus seguidores, inspira confianza, posee elevados estándares de moralidad. Además, un líder no debe conformarse con ejercer su liderazgo, sino, tener en cuenta que su imagen es filtrada por la percepción de sus seguidores” (p.99). Igualmente Fischman (2005), menciona que la práctica de la influencia idealizada se basa “en la integridad del líder, quien será respetado y admirado en la medida en que sus palabras coincidan con sus actos” (p. 133).

En cuanto a las hipótesis específica sobre la motivación inspiracional y el clima organizacional muestran una relación buena según la correlación de Spearman de 0,632, $p < 0.05$, por lo tanto, se aprueba la hipótesis del investigador donde se indicó que la motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego, San Juan de Lurigancho 2015; coinciden con los autores: Según Bass (1 998), Los líderes comprometen a sus seguidores en visionar el futuro y les comunica claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (p.5). Del mismo modo encontramos semejanza en el con concepto de Fischman (2 005), para lograr una visión debe comprometerse verdaderamente con ella. De esta forma, se asegurará de que todos estén motivados hacia la dirección correcta” (p.162).

En cuanto a las hipótesis específica sobre la estimulación intelectual y el clima organizacional muestran una relación positiva regular según la correlación de Spearman de 0,408, $p < 0.05$, por lo tanto, se aprueba la hipótesis del investigador donde se indicó que la estimulación intelectual se relaciona

significativamente con el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego, San Juan de Lurigancho 2015. Del mismo modo encontramos semejanza con los resultados obtenidos por: Recoba (2013), realizó la investigación titulada “Incidencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 de Huaral”, donde menciona que “el profesorado percibe medianamente estimulado en el aspecto intelectual y esta sensación, tiene una relación directa con el grado de percepción análogo que tienen el clima organizacional en las Instituciones Educativas donde laboran”. Del mismo modo, Kouzes y Posner (2007), “se refiere a la importancia de buscar oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de sus errores” (p.65).

En cuanto a las hipótesis específica sobre la consideración individualizada y el clima organizacional muestran una relación buena según la correlación de Spearman de 0,743, $p < 0.05$, por lo tanto, se aprueba la hipótesis del investigador donde se indicó que consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego, San Juan de Lurigancho 2015; este resultado coincide con el autor: Galindo (2011), realizó la investigación titulada “Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de San Juan de Miraflores” donde los resultados permiten comprobar que las correlaciones y el análisis de confiabilidad son significativas, en el cual nos muestra que existen relaciones significativas entre las diferentes áreas de resiliencia y la consideración individualizada en los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de San Juan de Miraflores. Del mismo modo encontramos semejanza con el autor Fischman (2005), nos dice que el líder tiene que “fomentar que su gente descubra sus propias soluciones” (p.16).

Todos los estudios detallados revelan ciertas correlaciones significativas entre las variables analizadas, por lo que es de esperar encontrar una relación entre las dos variables.

V
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

primera conclusión: existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,703 lo cual nos indica una correlación positiva media de lo que se puede inferir que “a mejor liderazgo transformacional mejor clima organizacional”.

Segunda conclusión: existe una relación significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,272 lo cual nos indica una correlación positiva débil de lo que se puede inferir que “a mejor influencia idealizada mejor clima organizacional”.

Tercera conclusión: existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,632 lo cual nos indica una correlación positiva media de lo que podemos inferir que “a mejor motivación inspiracional mejor clima organizacional”.

Cuarta conclusión: existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,408 lo cual nos indica una correlación positiva débil de lo que podemos inferir que “a mejor estimulación intelectual mejor clima organizacional”.

Quinta conclusión: existe una relación significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,743 lo cual nos indica una correlación positiva media de lo que podemos inferir que “a mejor consideración individualizada mejor clima organizacional”.

VI
RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Primera recomendación: A los directivos y docentes buscar mecanismos del líder transformacional como la influencia idealizada, motivacional inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada con jornadas de reflexión del personal, capacitación del líder periódicamente, charlas motivacionales que generen un buen clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza.

Segunda recomendación: Se sugiere a los directivos de la Institución Educativa a estimular a los docentes y personal a lograr cambios notorios que desarrollen un comportamiento ético, credibilidad, tolerancia ante las adversidades, proporcionándole sentido a la misión mediante el acompañamiento, toma de decisiones y formación de equipos responsables a fin de obtener un óptimo clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

Tercera recomendación: El director como líder genere una adecuada motivación inspiracional haciendo notorio un optimismo en actividades, confianza en sí mismo y perseverancia en el personal mediante espacios de interacción que llenen las expectativas del personal que logre desarrollar un clima organizacional en el que se pueda lograr la tan mentada calidad educativa acorde al mundo globalizado en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

Cuarta recomendación: El director realice una adecuada promoción de las innovaciones de última generación que estimulen intelectualmente a su personal con ideas innovadoras, manejo de situaciones y desarrollo de creatividad en murales, periódicos, folletos a la comunidad educativa lo que demuestre que la Institución Educativa logre un adecuado avance a la par con el avance de la tecnología moderna en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

Quinta recomendación: El director tenga una consideración individualizada de su personal atendiendo a los intereses de cada uno tanto de su desarrollo profesional, su manejo empático y actuando como mentores, modelos que logren ser paradigmas para sus alumnos y con ello lograr un mejor clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.

VII
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Acosta, V. (2013). *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. (5.ª ed.) Madrid: Dehon.

Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro*. Universidad de Alcalá. Madrid recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.uah.es%2Fdspace%2Fbitstream%2Fhandle%2F10017%2F11181%2FTesis%2520doctoral%2520V%25C3%25ADctor%2520Aguilera.pdf%3Fsequence%3D1&ei=XjzVIXTDIzGsQSy44HwBA&usg=AFQjCNEqISKlxglq1K0WahENS9oBxXg7TA&bvm=bv.85464276,d.eXY>.

Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo, dos constructos de trabajo*. España. Biblioteca nueva.

Alván, R. y López, J. (2012). *Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6º grado de las instituciones educativas de alto Trujillo* (Tesis maestría). Recuperada de: <http://es.scribd.com/doc/109936974/TESIS-RELACIONENTRELIDERAZGO-DE-LOS-DOCENTES-Y-PRACTICA-DE-VALORES-DE-LOSALUMNOS#scribd>.

Álvarez, F. (1998) *El Liderazgo de la calidad total*. Escuela española. Madrid

Antúnez, S. (2003). *Claves para la organización de centros escolares*. (2.ª ed.). España: Ice-Horsori.

- Anzola, O. (2003). *La cultura corporativa y su relación con la competitividad*. (2.ªed.). Colombia. Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia.
- Arciniega, L. (setiembre, 2010). Revista buenas tareas. *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Comportamiento-Organizacional/3554568.html>
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5.ª ed.). Caracas: Espíteme.
- Arias, G. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Contaduría y Administración*. Enero-Marzo. Núm. 200.México. DF
- Avolio, B, y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3.ª ed.). Mind Garden, Inc.
- Barnard, C. (1968).*La función de los elementos dirigentes*. España: Instituto de estudios políticos.
- Bartolo, P. y Párraga, M. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://es.slideshare.net/parragapanez/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914>.
- Bautista, E. (2012). *Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Instituciones Educativas Privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012*, (Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle). (Acceso el 20 de Julio de 2015).

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. (2.ª ed.). Estados Unidos: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership. Industrial, Military and educational Impact*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. En Actas del III Congreso. Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, Bilbao, ICE Deusto.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Blequett, M. (Mayo, 2012). *Comportamiento organizacional. Definiciones y variables. Revista Gestipolis*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/Administracionestrategia2/comportamientoorganizacional-definiciones-y-variables.htm>.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burns, J. (1979). *"Leadership"*. Estados Unidos: Publishers, Incorporate.
- Bustamante, C. y Barreat, Y. (1998). *Estrategias de influencia, usadas por los líderes motivacionales. Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 5-12. Recuperado de http://www.medic.ula.ve/cip/docs/estrategias_influencias_lideres_motivacionales.pdf
- Carrión, J. (2002). *Modelo general para la creación de conocimiento*. Fundación iberoamericana del conocimiento. Recuperada de www.gestiondelconocimiento.com
- Castro, A. (2005). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Argentina: Anales de Psicología.

- 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). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2365>.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. (5.ª ed.). Colombia: Mc .Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.ª ed.). México: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Colbs. (1999). *Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: Relaciones Causales*. España: Universidad de Alcalá.
- Contreras, Barbosa, Juarez & Uribe (2009). *Effects of leadership styles and organizational climate on psychosocial risks as a criterion for social responsibility in Colombian health organizations*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Contreras, C., Díaz, B. y Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevaletentes en un mundo globalizado*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/introduccion.html>.
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Cruz, A. (2003). *La Comunicación y las Relaciones Interpersonales*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cummings, T. y Worley, G. (1993). *Organization Development and Change*. Estados Unidos: West Publishing Company.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Grawn Hill.

- Eisenbach, R., Watson, K. y Pillai, R. (1999). *Transformational leadership in the context of organizational change*. Journal of organizational change management.
- Evans, G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship*. En: *Organizational Behavior and Human Performance*. Estados Unidos: Oxford.
- Fernandez, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. (2.ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Fey, C. y Beamish, P. (2001) *Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Rusia*. Organization studies, Vol. 22
- Fischman, K. (2005). *El líder transformador I, II*. Lima: El comercio S.A.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psicológica Bulletin*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=dADwqBvwzIC&pg=PA144&lpg=PA144&dq=Forehand,+G.+y+Gilmer,+B.+\(1964\).+Environmental+variations+in+studies+of+organizational+climate.+Psychological+Bulletin,&source=bl&ots=z2XydGU3Jf&sig=ly85sUYIWtmGot9XOd6Q2Vr9PgE&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMI0ebMtaqixwIVRKCACh0HEABh#v=onepage&q=Forehand%2C%20G.%20y%20Gilmer%2C%20B.%20\(1964\).%20Environmental%20variations%20in%20studies%20of%20organizational%20climate.%20Psychological%20Bulletin%2C&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=dADwqBvwzIC&pg=PA144&lpg=PA144&dq=Forehand,+G.+y+Gilmer,+B.+(1964).+Environmental+variations+in+studies+of+organizational+climate.+Psychological+Bulletin,&source=bl&ots=z2XydGU3Jf&sig=ly85sUYIWtmGot9XOd6Q2Vr9PgE&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMI0ebMtaqixwIVRKCACh0HEABh#v=onepage&q=Forehand%2C%20G.%20y%20Gilmer%2C%20B.%20(1964).%20Environmental%20variations%20in%20studies%20of%20organizational%20climate.%20Psychological%20Bulletin%2C&f=false)
- Galindo, M. (2011). *Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de las instituciones educativas del Distrito De San Juan De Miraflores*. (Tesis Doctoral, Universidad Enrique Guzmán y Valle). (Acceso el 18 de noviembre de 2014).

- García (2007). *Clima y Compromiso organizacional*. recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>
- Garza, J. (2005) Valores para el ejercicio profesional. Guías Didácticas. México. Mc GRAW-HILL/Interamericana editores. S.A. C.V.
- Gatty, R. (2014). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa de la Fuerza Aérea Peruana Manuel Polo Jiménez*. (Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle). (Acceso el 20 de Julio de 2015).
- Goncalves A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. (28 de agosto del 2009) en World wide web recuperado de:<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
- González, A. (1995). *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar Venezuela*: Santino S.R.L.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. España: Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Hellriegel y Colbs (1990). *Comportamiento organizacional*. (8.vª ed.). México: Internacional Thomsom.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hollander, E. y Julian, W. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. Psychological Bulletin
- House, R. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage

- James, R. y Sells, B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. 275-295. Recuperada de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000200004&script=sci_arttext
- Jiménez, D. (2008). *¿Cómo ser líder cuando no se es jefe?* Cuba: Facultad de Salud Pública recuperado de http://www.gerencia.com/articulo/como_ser_lider_no_se_es_jefe.
- Kangis, P. y Williams, G. (2000) *Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation*. *Management Decision*, Vol. 38
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2003). *Elementos de Administración, Un enfoque Internacional*. 7ª Ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. México: Herla
- Kouzes, J. y Posner, B (2007): *The Leadership challenge* (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurt, L. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. España: Paidós Iberica.
- Lasio M. (2003). *Clima y su evolución hacia un concepto estratégico*. *Academia*, Revista Latino Americana de Administration, CLADEA, 30, 87 - 95.
- Likert, R. (1961): *New patterns of management*. Estados Unidos: McGraw-Hill. Versión española (1965): *Un nuevo método de gestión y dirección*. España: Deusto.

- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Estados Unidos: Cambridge, Mass.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf.
- Marchant, L. (2006). *El clima organizacional en las escuelas: un reto docente*. Santiago de Chile: Prelac.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Estados Unidos: Harper
- Méndez, E. (2003). *Como no naufragar en la era de la informática. Epistemología para internautas e investigadores*. Venezuela. Ediluz. Maracaibo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/importancia-investigacion-cualitativa/importancia-investigacion-cualitativa2.shtml#ixzz3hx1ld0Ef>.
- Méndez, C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª ed.). México: Limusa.
- Meyer, P., Allen, J. (1991). *Tres componentes. Conceptualización del compromiso organizacional*. Human Resource Management Review. Recuperada de <file:///C:/Users/user/Downloads/5147-21565-1-PB.pdf>
- Milkovich, G., Boudreau, J. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: Mc Graw Hill.
- Minedu. *Ley General de Educación 28044(2003)*. Perú: Ministerio de Educación.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:06:44Z-4068/Publico/montiel_consuelo.pdf.

- Naylor, C., Pritchard, D. y Ilgen, R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. Estados Unidos: Academy Press.
- Noguera, J., Pitarch M. y Esparcia, J. (2004), *Gestión y promoción del desarrollo local*, España: Universitat de Valencia.
- Nosnik, A. (2000), *¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?*, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales*. : Ediciones Palabra, S.A.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8^a ed.). España: Esic.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. y Roberts, J. (2003) *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 24
- Pérez, R. (1991). *Pedagogía experimental. La medida en educación. Curso de adaptación*. Madrid: UNED. Universitas.
- Pritchard R.D. y Karasick B. W. (1973) *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa, lección sociología, España*. Recuperado de: <http://www.5campus.com/leccion/comui> [2008, noviembre 11]
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y Liderazgo Una nueva forma de dirigir*. España: Maite Simon
- Real Academia Española.(2001). *Diccionario de la lengua española*. España: Real Academia Española

- Recoba, M. (2013), *Incidencia del Liderazgo transformacional en el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 01 de Huaral*. (Tesis Doctoral, Universidad Enrique Guzmán y Valle). (Acceso el 20 de Julio de 2015).
- Reichers, E. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. Estados Unidos: Schneider
- Rivero, O. (1998). *El mito del desarrollo, los países inviables en el siglo XXI*. Lima: Mosca Azul
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: AlfaOmega.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>
- Rousseau, D. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley.
- Sayazo, L. (2004). *Investigación en comunicación organizacional*. Ilustrados.com (29 de junio de 2015). Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>
- Schneider, B. y Hau, T. (1972): *Toward specifying the concept of work clima: A study of Roman Catholic diocesan priests*. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#ixzz3hUKLQ74X>

- Stoner, J. (1994). *Administración*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#ixzz3hULJ8YLf>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4.ª ed.). México: Limusa Noriega
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo: (MLQ Forma 5xl corta)*. Recuperado el 2 de marzo de 2007 de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wpcontent/uploads/2014/08/TESIS_-MAGISTER.pdf
- Zorrilla, A. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. (11.ª ed.). México, Aguilar Leon y Cal.
- Zúñiga, A. (2003). *La comunicación organizacional en las relaciones humanas*. (29 de junio de 2005) en el world wide web. Recuperado de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>

VII
APÉNDICE



Apéndice 1: Cuestionario de la variable liderazgo transformacional del director

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre liderazgo transformacional de la Institución Educativa, con el objetivo de contribuir en la mejora de sus problemas; por lo que le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible. La información que nos pueda aportar será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Agradeciendo de antemano el gran apoyo y generosidad que nos brinda.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad	24-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51-64 ()
Sexo	Masculino ()		Femenino ()	
Condición laboral	Nombrado ()		Contratado ()	
Nivel educativo donde laboro	Inicial ()	Primaria ()	secundaria()	

INSTRUCCIONES

Marca con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta. Tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	DIMENSIÓN : INFLUENCIA IDEALIZADA	VALORACIÓN				
	INDICADOR: COMPORTAMIENTO ÉTICO Y EJEMPLAR	1	2	3	4	5
	ITEMS					
1	¿El director da a conocer con su actitud, sus valores, principios personales y profesionales?					
2	¿El director considera los aspectos morales en la toma de decisiones?					
3	¿El director respeta /valora las opiniones de los demás miembros de la Institución Educativa?					
4	¿El director es ejemplo de responsabilidad / honestidad?					
5	¿El director lleva a cabo sus labores, demostrando coraje y compromiso con la misión de la Institución Educativa?					
Nº	INDICADOR: IMAGEN DE MODELO A SEGUIR	1	2	3	4	5
	ITEMS					
6	¿El director se muestra seguro/ confiable /crea confianza?					
7	¿El director promueve el trabajo en equipo?					
8	¿El director es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz?					
9	¿El director mantiene un adecuado clima institucional en la Institución Educativa?					
10	¿La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza hacia los demás?					

Nº	INDICADOR: TOLERANCIA EN LAS ADVERSIDADES	1	2	3	4	5
	ITEMS					
11	¿Se observa un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo?					
12	El director mantiene un pensamiento positivo y trata de contagiar ese ánimo a los demás, pese a los problemas de la Institución Educativa.					
13	El director hace uso del lema "al mal tiempo, una buena cara"					
14	¿El director hace un seguimiento de los errores detectados para superar dichos errores?					
15	¿Ante las adversidades presentadas el director trata de mantener un ambiente tranquilo?					
16	¿El director habla de forma óptima sobre el futuro?					
Nº	DIMENSION : MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	VALORACIÓN				
	INDICADOR: OPTIMISMO EN ACTIVIDADES	1	2	3	4	5
	ITEMS					
17	¿El director dialoga con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr en la Institución Educativa?					
18	¿El director expresa confianza en alcanzar las metas trazadas en el PEI?					
19	¿El director anima y realiza la motivación ante las dificultades que se presenta en la Institución Educativa?					
20	¿El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice?					
21	¿El director incentiva a reinventar la labor pedagógica?					
Nº	INDICADOR: CONFIANZA EN SI MISMO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
22	¿El director proyecta una imagen poderosa, dinámica y confiable capaz de superar dificultades?					
23	¿El director muestra los beneficios que acarrea el alcanzar las metas organizacionales?					
24	¿El director monitorea continuamente las funciones que deben realizar los docentes?					
25	¿El director centra metas a los docentes que son alcanzables?					
26	¿El director confía en las decisiones tomadas por las comisiones designadas?					
Nº	INDICADOR: PERSEVERANCIA	1	2	3	4	5
	ITEMS					
27	¿El director hace ver los problemas desde distintos ángulos con el fin de superarlos?					
28	¿El director motiva a no decaer ante el primer fracaso?					
29	¿El director promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los profesores y administrativos?					
30	¿Ante los problemas surgidos en la Institución Educativa no se pierde los ánimos de seguir adelante con los proyectos trazados?					
Nº	DIMENSIÓN : ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	VALORACIÓN				
	INDICADOR: IDEAS INNOVADORAS	1	2	3	4	5
	ITEMS					
31	¿El director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas?					
32	¿El director estimula a los docentes a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario?					
33	¿El director permite ideas innovadoras para desarrollar sus actividades?					
34	¿El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella?					
35	¿El director apoya a los concursos innovadores de las distintas áreas?					

Nº	INDICADOR: MANEJO DE SITUACIONES	1	2	3	4	5
	ITEMS					
36	¿El director maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral?					
37	¿El director trabaja en equipo para dar solución a los problemas de la institución educativa?					
38	¿El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución educativa?					
39	¿El director maneja adecuadamente sus emociones en la solución de los conflictos?					
40	¿El director analiza los problemas meticulosamente apoyándose en la planificación?					
Nº	INDICADOR: DESARROLLO DE CREATIVIDAD	1	2	3	4	5
	ITEMS					
41	¿El director desarrolla nuevas estrategias de transmisión de su visión educativa?					
42	¿El director ayuda a la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas?					
43	¿El director estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica?					
44	¿El director resalta y valora la capacidad creativa de los docentes?					
45	¿El director se preocupa por los docentes, expresando su compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal y grupal?					
Nº	DIMENSION : CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	VALORACIÓN				
	INDICADOR: DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5
ITEMS						
46	¿El director sustenta sus propuestas con seguridad y claridad ante los demás?					
47	¿El director lidera al equipo por aceptación de todos los grupos?					
48	¿El director reconoce el desempeño óptimo de los demás?					
49	¿El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?					
50	¿El director se actualiza y capacita permanentemente?					
Nº	INDICADOR: MANEJO EMPÁTICO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
51	¿El director demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás?					
52	¿El director demuestra un sentido de autoridad y confianza?					
53	¿El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas?					
54	¿El director suele dar elogios cuando se realiza un buen trabajo?					
55	¿El director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos?					
Nº	INDICADOR: PROCEDER COMO MENTORES	1	2	3	4	5
	ITEMS					
56	¿El director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes?					
57	¿El director ayuda personalmente a los docentes en el desempeño de sus tareas?					
58	¿El director considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás?					
59	¿El director ayuda a los docentes a desarrollar su fortaleza?					
60	¿El director Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?					



Apéndice 2: Cuestionario de la variable clima organizacional en la Institución Educativa

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Clima Organizacional de la Institución Educativa, con el objetivo de contribuir en la mejora de sus problemas; por lo que le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible. La información que nos pueda aportar será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Agradeciendo de antemano el gran apoyo y generosidad que nos brinda.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad	24-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51-64 ()
Sexo	Masculino ()		Femenino ()	
Condición laboral	Nombrado ()		Contratado ()	
Nivel educativo donde laboro	Inicial ()	Primaria ()	secundaria()	

INSTRUCCIONES

Marca con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta. Tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Nº	DIMENSIÓN : COMUNICACIÓN					VALORACIÓN				
	INDICADOR: MEDIOS DE COMUNICACIÓN					1	2	3	4	5
	ITEMS									
1	¿En la Institución Educativa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales como: memorándum, oficios, circulares, etc.?									
2	¿Considera que los medios de comunicación de la Institución Educativa son efectivos?									
3	¿Confeccionar informes administrativos es un trabajo laborioso pero necesario?									
4	¿Las comunicaciones en la Institución Educativa son rápidas y llegan a tiempo?									
5	¿Existe un panel informativo para el personal de la Institución Educativa?									
	INDICADOR: FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN					1	2	3	4	5
	ITEMS									
6	¿El Director se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal?									
7	¿Se puede libremente emitir opiniones cuando se está en desacuerdo con el Director?									
8	¿Se dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar?									
9	¿El Director hace críticas constructivas?									
10	¿En la Institución Educativa los superiores facilitan la comunicación con ellos?									
Nº	INDICADOR: RELACIÓN DE COORDINACIÓN					1	2	3	4	5
	ITEMS									
11	¿El personal de la I.E está oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades en educación?									

12	¿El personal de la I.E recibe retroalimentación clara por parte del Director acerca del trabajo realizado?					
13	¿Existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas o niveles de la Institución Educativa?					
14	¿El trabajo en la Institución Educativa está basado en la formación de comisiones de trabajo?					
15	¿Las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo se llegan a ejecutar?					
Nº	DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES	VALORACIÓN				
	INDICADOR: AMBIENTE DE CONFIANZA, RESPETO Y COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
16	¿Considero que el Director fomenta las relaciones humanas con el personal?					
17	¿El Director ayuda a los docentes a superar sus errores?					
18	¿El Director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos?					
19	¿El ambiente que se respira en esta organización es cordial?					
20	¿El Director permite que los docentes se reúnan informalmente en los momentos de descanso?					
Nº	INDICADOR: BUENA RELACIÓN ENTRE PARES	1	2	3	4	5
	ITEMS					
21	¿El personal de la Institución Educativa se ayuda mutuamente cuando alguno de ellos tiene problemas o dificultades para realizar su labor?					
22	¿Es satisfactoria la relación con el personal directivo?					
23	¿Los docentes escuchan a sus compañeros cuando emiten sus opiniones?					
24	¿Casi todos hacen su trabajo de manera individual?					
25	¿Los docentes trabajan juntos preparando informes?					
Nº	INDICADOR: TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
26	¿Consideran que en el área de trabajo en el que se desarrollan se fomenta el trabajo en equipo?					
27	¿En la Institución Educativa los orientan hacia la obtención de resultados óptimos?					
28	¿Las reuniones del profesorado suelen ser muy productivas?					
29	¿En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios?					
30	¿En general todos tratan con cuidado los bienes de la Institución Educativa?					
Nº	DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN	VALORACIÓN				
	INDICADOR: ESTÍMULO AL TRABAJO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
31	¿El Director reconoce si algún trabajador logra un buen resultado o una distinción?					
32	¿La utilización de la pedagogía con calidad es la más alta prioridad en la Institución Educativa?					
33	¿Al finalizar el año el Director premia a los trabajadores que han logrado cumplir su labor de manera sobresaliente?					
34	¿El Director comprueba la competencia de los docentes en el trabajo que realizan?					
35	¿En esta Institución Educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo?					
Nº	INDICADOR: REALIZACIÓN PERSONAL	1	2	3	4	5
	ITEMS					
36	¿El estilo de Dirección de mis directivos me influye positivamente?					

37	¿El trabajo en la Institución Educativa permite conocer y fomentar amistad entre compañeros?					
38	¿El clima laboral en la Institución Educativa permite alcanzar objetivos personales?					
39	¿La organización de la Institución Educativa ofrece buenas oportunidades de capacitación?					
40	¿Las promociones son objetivas?					
Nº	INDICADOR: CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
41	¿Las condiciones de la Institución Educativa me permiten desarrollar nuevas habilidades?					
42	¿Las personas que trabajan en la Institución Educativa poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los educandos?					
43	¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución Educativa?					
44	¿Cuándo en la Institución Educativa se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo?					
45	¿Cuándo hay un reto para la Institución Educativa todos los docentes participan?					
Nº	DIMENSIÓN: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
	INDICADOR: IDENTIDAD	1	2	3	4	5
ITEMS						
46	¿El Director está comprometido con su trabajo, con su Institución Educativa y con su personal?					
47	¿Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución Educativa?					
48	¿Los docentes de esta Institución Educativa se muestran muy identificados con ella?					
49	¿En la Institución Educativa los directivos se preocupan por mantener informados al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad educativa?					
50	¿Cuándo existe un problema de la Institución Educativa todo el personal se queda (aun fuera de horario) hasta hallar la solución?					
Nº	INDICADOR: PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
51	¿Los docentes tienen la oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras?					
52	¿Los docentes no permiten que otras actividades interfieran en su labor?					
53	¿Los docentes demuestran iniciativa en la realización de su trabajo?					
54	¿Los docentes y el personal se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?					
55	¿Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo?					
Nº	INDICADOR: ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
56	¿El Director se adaptó rápidamente a las condiciones de la Institución Educativa?					
57	¿Con frecuencia el personal docente critica severamente a la organización?					
58	¿La información requerida por los diferentes grupos o niveles existentes fluye lentamente?					
59	¿Se observa con recelo la adopción de nuevas tecnologías?					
60	¿Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios?					

Apéndice 3

Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo transformacional y clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.

AUTORAS:

Br. Ana María Araujo Torres.

Br. Claudia Benites Ccanri.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis General:	Variable 1: Liderazgo Transformacional			
¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	1.1. La influencia Idealizada	Comportamiento ético	Del 01 al 05	Ordinal
				Credibilidad	Del 06 al 010	
				Tolerancia en la adversidades	Del 11 al 16	
				Optimismo en actividades	Del 17 al 21	
1.2. La Motivación inspiracional				Confianza en sí mismo	Del 22 al 26	
				Perseverancia	Del 26 al 30	
				Ideas innovadoras	Del 31 al 35	
1.3. La Estimulación Intelectual				Manejo de situaciones	Del 36 al 40	
				Desarrollo de creatividad	Del 41 al 45	
1.4. La Consideración Individualizada				Desarrollo profesional	Del 46 al 50	
				Manejo empático	Del 51 al 55	
				Proceder como mentores	Del 56 al 60	

			Variable 2: clima organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
2.-¿Cómo se relaciona la motivación Inspiracional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?	2.- Determinar la relación de la motivación Inspiracional con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	2.-La motivación inspiracional se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	1.1. Comunicación	Medios de comunicación	Del 01 al 05	Ordinal
				Fluidez de la comunicación	Del 06 al 010	
				Relaciones de coordinación	Del 11 al 15	
3.-¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?	3.- Determinar la relación de la estimulación intelectual con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	3.-La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	1.2. Relaciones interpersonales	Ambiente de confianza, respeto y cooperación	Del 16 al 20	Ordinal
				Buena relación entre padres	Del 21 al 25	
				Trabajo en equipo	Del 26 al 30	
4.-¿Cómo se relaciona la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?	4.- Determinar la relación de la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	4.- La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	1.3. Motivación	Estímulo al trabajo	Del 31 al 35	Ordinal
				Realización personal	Del 36 al 40	
				Condiciones de trabajo	Del 41 al 45	
4.-¿Cómo se relaciona la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015?	4.- Determinar la relación de la consideración individualizada con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	4.- La consideración individualizada se relaciona significativamente con el clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.	1.4. Compromiso organizacional	Identidad	Del 46 al 50	Ordinal
				Participación	Del 51 al 55	
				Adecuación de las condiciones de trabajo	Del 56 al 60	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>Tipo: - Según su alcance: Correlacional</p> <p>- Según su finalidad: Aplicada</p> <p>Diseño: No experimental</p>	<p>Población: La población estará constituida por 150 docentes en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.</p> <p>Tipo de muestra: Muestreo probabilístico.</p> <p>Tamaño de muestra: La muestra será de 110 docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho.</p>	<p>Variable 1: Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autoras: Br. Ana María Araujo Torres Br. Claudia Benites Ccanri. Año: 2015 Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach. Ámbito de Aplicación: En la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Forma de Administración: Directa Tiempo de duración: 25'a 30'</p> <p>Variable 2: Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autoras: Br. Ana María Araujo Torres Br. Claudia Benites Ccanri. Año: 2015 Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach. Ámbito de Aplicación: En la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015. Forma de Administración: Directa Tiempo de duración: 25'a 30'</p>	<p>Descriptiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabla de frecuencia - Gráfico de barras - Tabla de contingencia <p>Inferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La correlación de Rho de Spearman.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Apéndice 4

Base de datos por dimensiones de la variable: Liderazgo transformacional

N°	Dimensión: Influencia Idealizada																D1	Dimensión: Motivación Inspiracional														D2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	3	4	1	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	4	45	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	42
2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	1	3	4	3	2	4	45	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	2	4	42
3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	51	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	2	3	40
4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	4	3	4	52	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	39
5	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	4	49	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2	42
6	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	49	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	41
7	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	4	46	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	53
8	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	52	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	50
9	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	49	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	49
10	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	2	49	2	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	48
11	4	3	3	2	4	2	3	2	4	3	3	1	3	4	4	3	48	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	52
12	2	4	3	4	2	3	3	2	1	3	3	2	4	3	1	4	44	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	52
13	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	51	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	48
14	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	44	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	39
15	2	3	2	4	3	2	4	2	4	2	3	4	2	3	3	4	47	4	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	45
16	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	48	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	38
17	3	3	3	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	51	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2	4	3	41
18	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	51	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	45
19	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	49	2	4	3	2	4	2	2	3	4	3	2	4	2	3	40
20	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	53	2	1	2	1	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	37
21	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	4	4	53	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	39
22	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	49	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	41
23	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	46	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	39
24	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	50	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	43
25	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	51	2	4	2	4	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	39
26	2	3	2	3	4	2	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	50	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	43

27	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	51	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	50	
28	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	53	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	52	
29	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	57	2	2	3	4	2	3	2	3	4	4	2	3	2	4	40	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	67	4	3	5	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	4	43	
31	2	3	2	2	2	3	1	4	1	2	3	1	4	3	3	3	39	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	
32	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	50	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	48	
33	3	3	1	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	39	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	44	
34	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	45	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
35	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	49	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
36	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	50	3	4	5	4	4	3	2	2	4	3	2	3	2	4	45	
37	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	51	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	45	
38	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	2	3	45	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	44	
39	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	58	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	50	
40	5	4	4	5	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	59	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	53	
41	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	62	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	50	
42	4	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	1	2	1	4	51	4	3	5	5	4	3	4	5	4	2	4	3	4	3	53	
43	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	54	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	50	
44	3	3	5	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	51	
45	3	3	2	4	3	4	3	1	3	4	1	3	4	3	3	3	47	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	53	
46	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	49	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	53	
47	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	58	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	48	
48	3	2	2	4	3	2	4	2	2	4	3	3	3	2	4	3	46	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	50	
49	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	53	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	45
50	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	44	
51	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	54	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	46	
52	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	52	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	48	
53	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	57	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	55	
54	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	54	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	45	
55	2	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	49	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	48	
56	5	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	49	4	4	3	3	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	55	
57	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	50	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	56	
58	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	4	52	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	51	

59	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	48			
60	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	2	3	44	4	2	4	2	4	2	2	3	4	3	2	4	2	4	42	
61	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	5	4	54	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	56	
62	4	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	53	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	52	
63	2	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	51	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	52	
64	4	5	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	57	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	51	
65	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	51	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	46	
66	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	52	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	41	
67	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	68	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	49	
68	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	49	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	48
69	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	47	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44
70	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2	4	45	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	46
71	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	38
72	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	50	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	48	
73	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	49	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	48	
74	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	45	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	46	
75	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	42	
76	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	51	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	40	
77	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	50	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	37	
78	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	55	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	46
79	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	50	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41	
80	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	57	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	48	
81	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	50	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	50	
82	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	48	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	52	
83	3	2	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	53	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	51	
84	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	54	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	53	
85	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	68	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	3	53	
86	3	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	52	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	52	
87	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	59	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	4	61	
88	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	58	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	52	
89	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	54	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	51	
90	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	54	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	42	

91	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	44	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	45
92	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	50	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	43
93	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	43	
94	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	52	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46	
95	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	50	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	40
96	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	50	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	46
97	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	47
98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	61	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	60
99	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	55	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	53
100	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	53	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	46
101	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	48
102	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	50	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	45
103	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	40	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
104	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	42	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	38
105	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	48	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
106	5	4	4	4	5	3	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	68	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	49
107	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	45	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	48
108	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	50	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	53
109	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	1	3	2	4	2	48	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	55
110	2	3	2	2	4	4	1	2	4	2	3	2	3	4	2	4	44	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	50

N°	Dimensión: Estimulación Intelectual														D3	Dimensión: Consideración Individualizada														D4		
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44		45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58		59	60
1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	43	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	46
2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	48	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	49
3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	48	3	3	2	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	4	4	47
4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	48	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	50
5	3	3	2	3	2	1	4	3	1	3	4	4	3	4	3	43	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	49
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	44	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	2	1	3	2	50
7	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	42	3	2	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	52
8	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	44	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	49
9	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	4	2	47	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
10	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	44	3	2	2	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	50
11	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	55	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	48
12	3	4	3	2	3	4	2	3	3	1	3	4	2	4	3	44	2	3	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	4	54
13	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	47	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	51
14	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	39	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	38
15	3	4	3	4	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	45	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	48
16	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	54	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	47
17	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	64	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
18	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	45	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	41
19	3	3	3	2	3	4	2	4	3	1	2	4	1	4	2	41	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	56
20	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	50	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	51
21	4	3	5	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	53	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	2	2	2	2	47
22	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	42	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	40
23	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	2	3	43	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	42
24	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	45	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
25	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	44	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	45
26	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	53	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	50
27	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	4	4	3	3	4	49	4	3	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	53
28	3	4	3	2	3	4	2	4	1	2	3	4	2	4	2	43	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	52
29	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	49	3	4	2	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	5	4	55
30	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	40	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	2	2	4	5	52

31	3	3	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	
32	3	3	4	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	4	43	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	48	
33	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	47	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42	
34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	46	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	49	
35	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	45	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	41	
36	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	47	4	3	2	4	4	3	4	4	5	2	3	2	3	3	49	
37	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	46	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	48	
38	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	48	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	45	
39	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	47	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	54	
40	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	48	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	52	
41	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	46	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	4	51	
42	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	49	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4	48	
43	2	2	4	2	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	2	44	4	5	2	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3	3	4	52
44	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	2	5	4	50	4	2	2	4	4	3	5	3	5	3	3	2	2	4	49	
45	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	4	47	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	50	
46	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	49	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	2	3	49	
47	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	2	4	48	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	2	2	2	47	
48	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	48	2	3	4	3	4	4	5	3	4	3	3	2	3	4	50	
49	3	3	4	3	1	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	45	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	44	
50	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	50	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	47	
51	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	49	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	44
52	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	49	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	50	
53	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	64	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	63	
54	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	48	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	49	
55	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	66	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	56	
56	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	49	2	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	2	3	3	2	47
57	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	53	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	52	
58	3	4	3	4	2	4	3	2	3	2	3	4	4	3	4	48	3	3	2	3	4	3	3	3	5	5	3	3	2	4	4	50
59	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	49	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	51	
60	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	48	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4	58	
61	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	52	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	53	
62	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	50	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	54	

63	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	56	3	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	54	
64	4	2	4	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	45	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	48	
65	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	50	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	49	
66	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	41	
67	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	51	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	50	
68	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	48	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	50	
69	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	43	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
70	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	51	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	51
71	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	48	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	39
72	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	47	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	5	2	3	46	
73	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	48	4	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3	3	4	3	4	53	
74	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	45	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	41	
75	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	49	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	45	
76	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	51	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	41	
77	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	44	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	43	
78	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	48	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46
79	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	43	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
80	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	48	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	47	
81	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	51	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	48	
82	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	53	3	4	2	4	5	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	50	
83	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	2	4	54	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	56	
84	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	53	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	5	53	
85	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	53	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	56	
86	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	49	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	51	
87	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	57	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4	2	49	
88	3	2	4	4	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	44	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4	3	49	
89	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	52	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	50	
90	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	49	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	46	
91	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	45	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	48	
92	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	48	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3	4	3	3	42	
93	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	44	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	45	
94	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	46	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	48	

28	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	51	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	45	
29	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	60	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	51	
30	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	42	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53	
31	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	45	
32	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	52	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	48	
33	3	3	5	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	46	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	45	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	48	
35	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	52	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	2	3	3	47	
36	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	41	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46
37	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	47	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	47	
38	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	5	48	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	45	
39	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	43	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	51	
40	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	44	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	51	
41	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	39	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55	
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	54	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55	
43	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	44	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	51	
44	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	56	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	
45	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	2	63	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	50	
46	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	2	43	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	54	
47	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5	2	2	3	2	2	43	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	53	
48	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	49	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	51	
49	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	45	
50	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	44	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	45	
51	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	49	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	46	
52	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	52	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	48	
53	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	52	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	3	59	
54	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	50	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	65	
55	5	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	61	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	51	
56	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	50	
57	4	5	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	62	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	53	
58	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	55	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	54	
59	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	53	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	46	

60	5	2	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	63	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	53
61	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	62	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	50
62	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	2	61	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	56	
63	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	58	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	55
64	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	65	2	2	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	55
65	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	47	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	46
66	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	50	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	46
67	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	46	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	47
68	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	49	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
69	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	47	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	41
70	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	51	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	50
71	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3	45	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	43
72	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	46	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	49
73	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	50	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	45
74	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	50	4	5	2	2	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	48
75	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	53	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	50
76	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	45	3	2	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	44
77	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	4	3	43	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	43
78	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	52	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	50
79	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	42	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
80	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	52	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	50
81	3	4	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	55	3	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	51
82	3	4	2	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	56	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	50
83	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	56	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	53
84	3	4	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	55	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
85	3	4	3	3	5	4	4	4	4	2	2	4	5	4	3	54	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	56
86	2	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	55	3	3	3	5	3	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	54
87	3	5	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	56	2	2	2	4	3	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	46
88	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	55	2	2	3	4	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	3	47
89	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	5	2	55	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	52
90	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	45
91	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	47	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	47

92	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	47	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	1	3	3	3	45	
93	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	47	4	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	45	
94	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	46	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	47	
95	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	43	
96	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	47	
97	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	49	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	46	
98	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	58	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	50	
99	4	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	2	59	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	53	
100	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	49	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	48
101	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	47	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	46	
102	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	48	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	46	
103	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	38	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	40	
104	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	38	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	41	
105	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	49	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	48	
106	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	55	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	54	
107	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	45	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	45	
108	2	4	2	4	3	5	3	5	4	4	4	4	3	4	2	53	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	51	
109	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	61	2	2	2	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	4	5	57	
110	3	5	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	2	58	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	55	

N°	Dimensión: Motivación															D3	Dimensión: Compromiso Organizacional															D4
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
1	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	1	4	49	5	3	4	3	2	5	3	4	3	3	4	3	2	4	4	52
2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	1	4	52	5	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	1	2	4	5	56
3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	4	52	5	3	5	2	2	5	3	4	4	5	4	2	2	5	4	55
4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	52	4	2	4	5	2	4	2	5	4	5	4	2	2	5	5	55
5	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	1	4	50	5	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	1	2	4	4	54
6	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	1	2	44	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	2	1	3	5	57
7	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	53	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4	2	2	5	4	58
8	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	50	4	4	4	3	3	3	2	4	5	5	5	2	2	4	5	55
9	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	65	5	2	4	4	3	4	2	4	5	4	4	3	4	4	5	57
10	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	53	5	4	5	5	2	5	3	5	4	5	4	2	2	5	4	60
11	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	1	4	52	4	3	4	4	2	5	3	4	4	5	4	1	1	4	5	53
12	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	1	4	54	5	3	5	5	2	2	4	5	4	4	4	1	1	4	5	54
13	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	1	4	49	4	2	5	5	2	5	1	5	4	5	4	2	2	4	5	55
14	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	42	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	45
15	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	47	4	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	2	4	47
16	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	44
17	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	47	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	42
18	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	42
19	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	1	4	4	4	52	4	3	5	4	2	4	2	4	4	5	4	2	2	4	5	54
20	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	4	51	5	3	5	4	3	5	5	4	4	5	4	2	1	5	4	59
21	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	52	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	2	2	5	4	63
22	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	42	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	41
23	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43	2	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	42
24	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46
25	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	44	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	42
26	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	51	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	2	2	5	4	59
27	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	52	3	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	5	56
28	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	3	52	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	53

29	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	53	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	5	51		
30	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	1	4	55	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	1	2	5	5	61	
31	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	45
32	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	51	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	47
33	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	45	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	42	
34	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47
35	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	44	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	45
36	4	4	3	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	1	5	55	5	3	5	4	2	5	2	4	4	5	4	2	3	4	4	56	
37	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	47	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	44	
38	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	4	47	4	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	49	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	64	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	2	2	3	5	58	
40	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	51	4	3	3	5	3	4	3	5	5	4	5	2	2	3	4	55	
41	3	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	48	4	3	4	4	2	4	3	5	4	5	5	1	1	4	5	54	
42	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	2	4	50	4	2	5	5	1	4	2	4	5	4	5	2	2	4	5	54	
43	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	52	5	3	4	5	2	4	2	4	5	4	5	1	1	4	5	54	
44	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	4	53	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	1	1	5	4	56	
45	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	52	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	59	
46	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	54	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	1	1	5	5	56	
47	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	55	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	1	4	5	56	
48	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	1	4	48	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	1	1	5	4	59	
49	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	41	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	41	
50	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	44	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41	
51	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	48	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	45	
52	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	50	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	51	
53	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	52	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	64	
54	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
55	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	1	3	51	4	3	5	5	2	5	3	4	5	4	4	2	1	4	5	56	
56	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	50	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	1	1	4	5	59	
57	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	51	5	3	5	5	3	5	4	5	4	4	4	2	1	5	5	60	
58	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	53	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	1	4	4	61	
59	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	46	
60	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3	47	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	2	2	4	5	58	

61	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	55	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	1	1	5	4	58	
62	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	57	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	2	4	5	59	
63	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	4	61	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2	2	4	5	59	
64	3	4	3	4	3	5	4	2	5	5	5	5	2	5	5	60	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	5	5	62	
65	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	48	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	48	
66	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	45	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	49
67	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	54	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	46	
68	2	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	46	3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	44	
69	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	42	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	41	
70	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	50	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	4	43	
71	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	45	
72	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	46	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	44	
73	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	48	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	44	
74	4	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	2	45	3	3	2	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3	4	3	44	
75	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	42	
76	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	42	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
77	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	43	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	44	
78	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	47	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	49	
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	43	
80	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	46	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	47	
81	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	51	5	3	5	4	2	4	2	4	5	5	5	2	2	4	4	56	
82	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	1	4	53	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	5	1	1	4	5	57	
83	4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	3	1	4	50	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	1	1	5	5	61	
84	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	4	51	5	3	4	4	3	4	3	5	5	5	4	1	1	4	4	55	
85	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	54	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	5	4	59	
86	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	1	4	52	4	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	2	2	5	4	59	
87	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	1	4	52	4	3	4	5	2	4	2	5	5	4	5	1	1	5	5	55	
88	4	4	4	4	3	4	5	2	4	3	5	4	4	1	4	55	4	4	5	5	2	4	3	5	4	5	4	1	1	5	4	56	
89	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	56	4	3	4	5	2	4	2	5	5	5	4	1	1	4	4	53	
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	46	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	41	
91	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	47	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	45	
92	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	50	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	43	

93	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	47	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	47
94	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	44
95	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	43
96	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	44	
97	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	45
98	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	1	4	51	4	3	3	5	3	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	60
99	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	2	4	54	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	2	2	5	4	60
100	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	47	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	44
101	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	50	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	43
102	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	45	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	46
103	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	38	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	4	42
104	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	36	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	4	40
105	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	45	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	45	
106	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	50	5	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	52
107	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	44	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	48
108	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	51	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	1	1	4	4	51
109	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	54	5	4	3	4	3	5	3	5	4	5	4	2	2	5	4	58
110	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	55	5	3	3	4	2	5	3	5	5	4	4	3	2	4	4	56

Apéndice 6

Validación de instrumentos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Dr. Ulises Córdova García

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **Post-grado** con mención en **Administración de la Educación** de la UCV, en el campus **Lima Este**, promoción **2013 - II**, aula **110**, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Ana María Araujo Torres.

D.N.I: 08695782

Claudia Benites Ccanri.

D.N.I: 43695498

Anexo 6

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Liderazgo Transformacional

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	¿El director da a conocer con su actitud, sus valores, principios personales y profesionales?	✓		✓		✓		
2	¿El director considera los aspectos morales en la toma de decisiones?	✓		✓		✓		
3	¿El director respeta /valora las opiniones de los demás miembros de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
4	¿El director es ejemplo de responsabilidad / honestidad?	✓		✓		✓		
5	¿El director lleva a cabo sus labores, demostrando coraje y compromiso con la misión de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
6	¿El director se muestra seguro/ confiable /crea confianza?	✓		✓		✓		
7	¿El director promueve el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
8	¿El director es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz?	✓		✓		✓		
9	¿El director mantiene un adecuado clima institucional en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
10	¿La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza hacia los demás?	✓		✓		✓		
11	¿Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo?	✓		✓		✓		
12	¿El director mantiene un pensamiento positivo y trata de contagiar ese animo a los demás, pese a los problemas de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
13	¿El director hace uso del lema "al mal tiempo, una buena cara"?	✓		✓		✓		
14	¿El director hace un seguimiento de los errores detectados para superar dichos errores?	✓		✓		✓		
15	¿Ante las adversidades presentadas el director trata de mantener un ambiente tranquilo?	✓		✓		✓		
16	¿El director habla de forma óptima sobre el futuro?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 : MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
17	¿El director dialoga con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		

18	¿El director expresa confianza en alcanzar las metas trazadas en el PEI?	✓		✓		✓		
19	¿El director anima y realiza la motivación ante las dificultades que se presenta en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
20	¿El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice?	✓		✓		✓		
21	¿El director incentiva a reinventar la labor pedagógica?	✓		✓		✓		
22	¿El director proyecta una imagen poderosa, dinámica y confiable capaz de superar dificultades?	✓		✓		✓		
23	¿El director muestra los beneficios que acarrea el alcanzar las metas organizacionales?	✓		✓		✓		
24	¿El director monitorea constantemente las funciones que deben realizar los docentes?	✓		✓		✓		
25	¿El director centra metas a los docentes que son alcanzables?	✓		✓		✓		
26	¿El director confía en las decisiones tomadas por las comisiones designadas?	✓		✓		✓		
27	¿El director hace ver los problemas desde distintos ángulos con el fin de superarlos?	✓		✓		✓		
28	¿El director motiva a no decaer ante el primer fracaso?	✓		✓		✓		
29	¿El director promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los profesores y administrativos?	✓		✓		✓		
30	¿Ante los problemas surgidos en la Institución Educativa no se pierde los ánimos de seguir adelante con los proyectos trazados?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 : ESTIMULAIÓN INTELECTUAL	Si	No	Si	No	Si	No	
31	¿El director presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas?	✓		✓		✓		
32	¿El director estimula a los docentes a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario?	✓		✓		✓		
33	¿El director permite ideas innovadoras para desarrollar sus actividades?	✓		✓		✓		
34	¿El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella?	✓		✓		✓		
35	¿El director apoya a los concursos innovadores de las distintas áreas?	✓		✓		✓		
36	¿El director maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral?	✓		✓		✓		
37	¿El director trabaja en conjunto para dar solución a los	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

	problemas de la institución educativa?						
38	¿El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución educativa?	✓		✓		✓	
39	¿El director maneja adecuadamente sus emociones en la solución de los conflictos?	✓		✓		✓	
40	¿El director analiza los problemas meticulosamente apoyándose en la planificación?	✓		✓		✓	
41	¿El director desarrolla nuevas estrategias de transmisión de su visión educativa?	✓		✓		✓	
42	¿El director ayuda a la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas?	✓		✓		✓	
43	¿El director estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica?	✓		✓		✓	
44	¿El director resalta y valora la capacidad creativa de los docentes?	✓		✓		✓	
45	¿El director se preocupa por los docentes, expresando su compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal y grupal?	✓		✓		✓	
	DIMENSION 4 : CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Si	No	Si	No	Si	No
46	¿El director sustenta sus propuestas con seguridad y claridad ante los demás?	✓		✓		✓	
47	¿El director lidera al equipo por aceptación de todos los grupos?	✓		✓		✓	
48	¿El director reconoce el desempeño óptimo de los demás?	✓		✓		✓	
49	¿El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?	✓		✓		✓	
50	¿El director se actualiza y capacita permanentemente?	✓		✓		✓	
51	¿El director demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás?	✓		✓		✓	
52	¿El director demuestra un sentido de autoridad y confianza?	✓		✓		✓	
53	¿El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas?	✓		✓		✓	
54	¿El director suele dar elogios cuando se realiza un buen trabajo?	✓		✓		✓	
55	¿El director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos?	✓		✓		✓	
56	¿El director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes?	✓		✓		✓	



57	¿El director ayuda personalmente a los docentes en el desempeño de sus tareas?	/		/		/	
58	¿El director considera que su personal tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás?	/		/		/	
59	¿El director ayuda a los docentes a desarrollar su fortaleza?	/		/		/	
60	¿El director Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

San Juan de Lurigancho, 7 de Febrero del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Ulises Córdova García

DNI: N° 06658910

Especialidad del evaluador: Doctor en Educación.



Dr. Ulises Córdova García
DOCENTE DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
- ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Clima Organizacional

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN								
1	¿En la Institución Educativa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales como: memorándum, oficios, circulares, etc.?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que los medios de comunicación de la Institución Educativa son efectivos?	✓		✓		✓		
3	¿Confeccionar informes administrativos es un trabajo laborioso pero necesario?	✓		✓		✓		
4	¿Las comunicaciones en la Institución Educativa son rápidas y llegan a tiempo?	✓		✓		✓		
5	¿Existe un panel informativo para el personal de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
6	¿El Director se interesa por escuchar lo que tiene que decir el personal?	✓		✓		✓		
7	¿Se puede libremente emitir opiniones cuando se está en desacuerdo con el Director?	✓		✓		✓		
8	¿Se dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar?	✓		✓		✓		
9	¿El Director hace críticas constructivas?	✓		✓		✓		
10	¿En la Institución Educativa los superiores facilitan la comunicación con ellos?	✓		✓		✓		
11	¿El personal de la I.E está oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades en educación?	✓		✓		✓		
12	¿El personal de la I.E recibe retroalimentación clara por parte del Director acerca del trabajo realizado?	✓		✓		✓		
13	¿Existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas o niveles de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
14	¿El trabajo en la Institución Educativa está basado en la formación de comisiones de trabajo?	✓		✓		✓		
15	¿Las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo se llegan a ejecutar?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No
16	¿Considero que el Director fomenta las relaciones humanas con el personal?	✓		✓		✓	
17	¿El Director ayuda a los docentes a superar sus errores?	✓		✓		✓	
18	¿El Director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos?	✓		✓		✓	
19	¿El ambiente que se respira en esta organización es cordial?	✓		✓		✓	
20	¿El Director permite que los docentes se reúnan informalmente en los momentos de descanso?	✓		✓		✓	
21	¿El personal de la Institución Educativa se ayuda mutuamente cuando alguno de ellos tiene problemas o dificultades para realizar su labor?	✓		✓		✓	
22	¿Es satisfactoria la relación con el personal directivo?	✓		✓		✓	
23	¿Los docentes escuchan a sus compañeros cuando emiten sus opiniones?	✓		✓		✓	
24	¿Casi todos hacen su trabajo de manera individual?	✓		✓		✓	
25	¿Los docentes trabajan juntos preparando informes?	✓		✓		✓	
26	¿Consideran que en el área de trabajo en el que se desarrollan se fomenta el trabajo en equipo?	✓		✓		✓	
27	¿En la Institución Educativa los orientan hacia la obtención de resultados óptimos?	✓		✓		✓	
28	¿Las reuniones del profesorado suelen ser muy productivas?	✓		✓		✓	
29	¿En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios?	✓		✓		✓	
30	¿En general todos tratan con cuidado los bienes de la Institución Educativa?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3 : MOTIVACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
31	¿El Director reconoce si algún trabajador logra un buen resultado o una distinción?	✓		✓		✓	
32	¿La utilización de la pedagogía con calidad es la más alta prioridad en la Institución Educativa?	✓		✓		✓	
33	¿Al finalizar el año el Director premia a los trabajadores que han logrado cumplir su labor de manera sobresaliente?	✓		✓		✓	
34	¿El Director comprueba la competencia de los docentes en el trabajo que realizan?	✓		✓		✓	
35	¿En esta Institución Educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo?	✓		✓		✓	
36	¿El estilo de Dirección de mis directivos me influye						

	positivamente?	✓		✓		✓	
37	¿El trabajo en la Institución Educativa permite conocer y fomentar amistad entre compañeros?	✓		✓		✓	
38	¿El clima laboral en la Institución Educativa permite alcanzar objetivos personales?	✓		✓		✓	
39	¿La organización de la Institución Educativa ofrece buenas oportunidades de capacitación?	✓		✓		✓	
40	¿Las promociones son objetivas?	✓		✓		✓	
41	¿Las condiciones de la Institución Educativa me permiten desarrollar nuevas habilidades?	✓		✓		✓	
42	¿Las personas que trabajan en la Institución Educativa poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los educandos?	✓		✓		✓	
43	¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución Educativa?	✓		✓		✓	
44	¿Cuándo en la Institución Educativa se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo?	✓		✓		✓	
45	¿Cuándo hay un reto para la Institución Educativa todos los docentes participan?	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No
46	¿El Director está comprometido con su trabajo, con su Institución Educativa y con su personal?	✓		✓		✓	
47	¿Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución Educativa?	✓		✓		✓	
48	¿Los docentes de esta Institución Educativa se muestran muy identificados con ella?	✓		✓		✓	
49	¿En la Institución Educativa los directivos se preocupan por mantener informados al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad educativa?	✓		✓		✓	
50	¿Cuándo existe un problema de la Institución Educativa todo el personal se queda (aun fuera de horario) hasta hallar la solución?	✓		✓		✓	
51	¿Los docentes tienen la oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras?	✓		✓		✓	
52	¿Los docentes no permiten que otras actividades interfieran en su labor?	✓		✓		✓	
53	¿Los docentes demuestran iniciativa en la realización de su trabajo?	✓		✓		✓	



ESCUELA DE POSTGRADO

54	¿Los docentes y el personal se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?	✓		✓		✓	
55	¿Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo?	✓		✓		✓	
56	¿El Director se adaptó rápidamente a las condiciones de la Institución Educativa?	✓		✓		✓	
57	¿Con frecuencia el personal docente critica severamente a la organización?	✓		✓		✓	
58	¿La información requerida por los diferentes grupos o niveles existentes fluye lentamente?	✓		✓		✓	
59	¿Se observa con recelo la adopción de nuevas tecnologías?	✓		✓		✓	
60	¿Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

San Juan de Lurigancho, 7 de Febrero del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. Ulises Córdova García**

DNI: N° 06658910

Especialidad del evaluador: **Doctor en Educación.**


Dr. Ulises Córdova García
 DOCENTE DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

