



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo transformacional y clima laboral en la Institución Educativa  
Politécnico Nacional del Callao, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. María Flor Félix Vásquez (ORCID: 0000-0003-0117-0813)

**ASESORA:**

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

A Dios por permitirme disfrutar de la vida y darme la fortaleza espiritual que necesito para continuar compartiendo lo mejor de mí día a día.

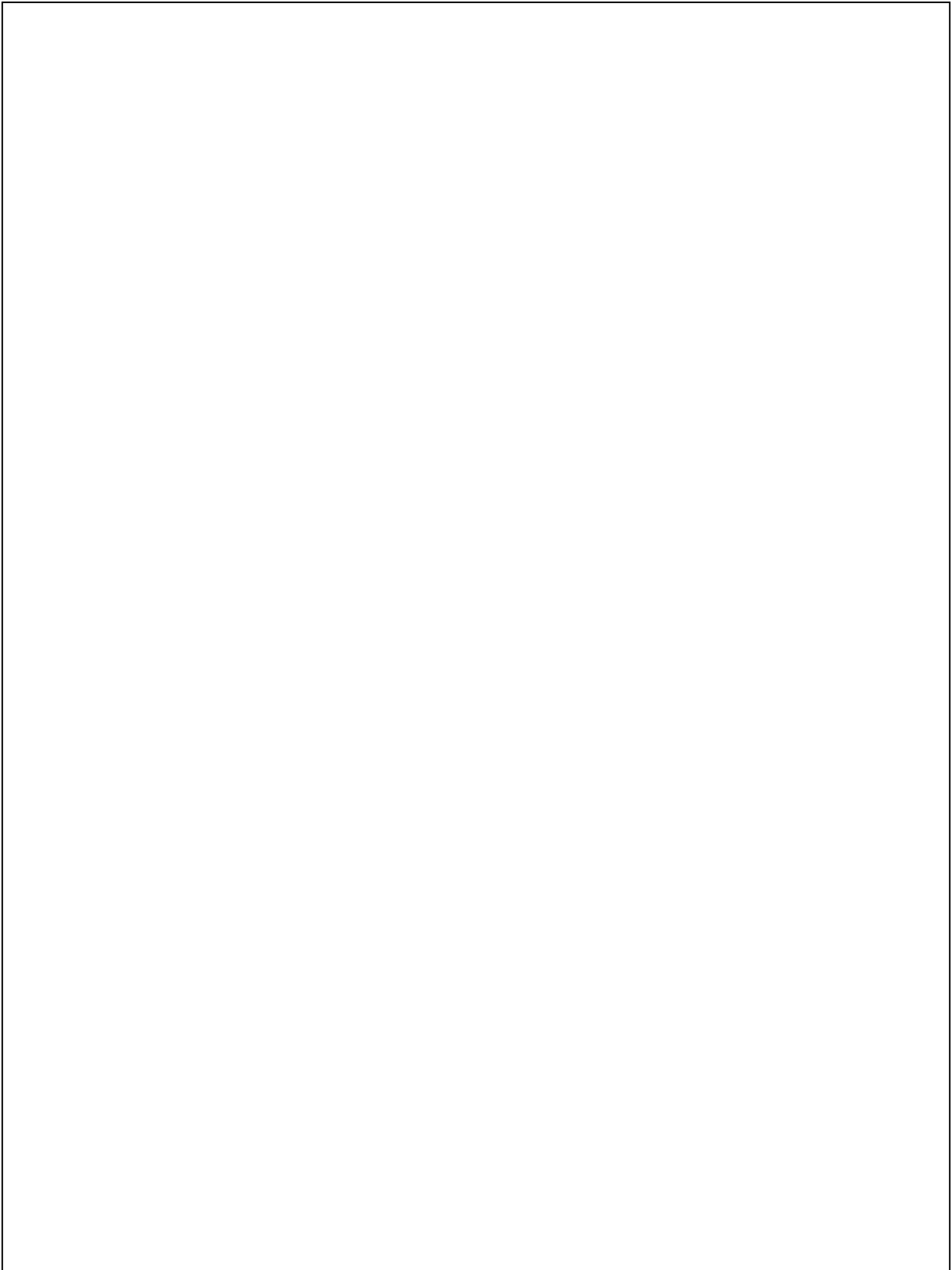
A Diana y Daniel, mis amados hijos quienes me inspiran y me dan la fuerza que necesito para poder continuar creciendo cada día.

A mi esposo, quien a pesar de las dificultades me acompaña en el proceso de realizarme como madre, profesional, esposa y persona.

### **Agradecimientos**

A mis maestros, quienes con sus conocimientos y apoyo moral hicieron posible la materialización de este proyecto en mi vida.

## **Página del jurado**



### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, María Flor Félix Vásquez, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Liderazgo transformacional y clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.

Declaro bajo juramento que:

- ✓ La tesis es de mi autoría
- ✓ 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.
- ✓ La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- ✓ 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 e investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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 Cesar Vallejo.

Lima, 8 de agosto de 2020.



-----  
Br. María Flor Félix Vásquez

DNI. 10408441

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xi
I. Introducción .....	1
II. Método .....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	15
2.2. Operacionalización de variables .....	15
2.3. Población, muestra y muestreo .....	16
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	16
2.5. Procedimiento .....	16
2.6. Método de análisis de datos .....	16
2.7. Aspectos éticos .....	16
III. Resultados.....	17
3.1. Resultados descriptivos.....	17
3.2. Resultados correlacionales.....	19
IV. Discusión.....	21
V. Conclusiones.....	27
VI. Recomendaciones .....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	38
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	39
Anexo 2: Tabla de operacionalización de las variables.....	41
Anexo 3: Fichas técnicas.....	42
Anexo 4: Instrumentos.....	43
Anexo 5: Certificados de validez.....	47
Anexo 6: Confiabilidad de instrumentos.....	71

Anexo 7: Base de datos.....	73
Anexo 8: Carta de la Universidad César Vallejo al Director de la Institución Educativa.....	77
Anexo 9: Constancia de aceptación por parte de la Institución educative.....	78
Anexo 10: Evidencias.....	79
Anexo 11: Acta de aprobación de originalidad de la tesis.....	80
Anexo 12: Pantallazo del software Turnitin.....	81
Anexo 13: Formulario de autorización electrónicade la tesis.....	82
Anexo 14: Autorización de la verificación final del trabajo de investigación.....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 Niveles de la variable liderazgo transformacional y dimensiones	17
Tabla 2 Niveles de la variable clima laboral y dimensiones	18
Tabla 3 Sistema de hipótesis de la investigación	19



## Índice de figuras

Fig. 1. Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional y dimensiones	17
Fig. 2. Niveles de percepción de la variable clima laboral y dimensiones	18

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020. Estuvo regida bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional, de corte transversal. La población censal estuvo compuesta de 70 docentes, para la recolección de datos se utilizó instrumentos validados por expertos y se aplicó en forma virtual debido a la coyuntura, para la medición de la variable liderazgo transformacional se adaptó el instrumento de Mery Retuerto Castro del año 2018; el cual, consta de 4 dimensiones y 32 ítems, para la variable clima laboral se adaptó el cuestionario de Sonia Palma Carrillo del año 2004; el cual, consta de 5 dimensiones y 32 ítems. Ambos con un alto nivel de fiabilidad ,978 Y ,991 respectivamente. Los resultados fueron analizados por la herramienta SPSS versión 24. Estos nos indicaron la existente de una correlación fuerte entre las variables liderazgo transformacional y clima laboral con Rho de Spearman de ,612\*\* y una significación bilateral de ,000.1.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, clima laboral, institución educativa.

## **Abstract**

The main objective of this research was to determine the relationship between transformational leadership and the work environment at the Callao National Polytechnic Educational Institution, 2020. It was governed under the quantitative, non-experimental, correlational, cross-sectional design. The census population was made up of 70 teachers, for data collection instruments validated by experts were found and it was applied in a virtual way due to the situation, for the measurement of the variable transformational leadership, the instrument of Mery Retuerto Castro of the year 2018 was adapted; which, consists of 4 dimensions and 32 items, for the variable work climate adapted to the 2004 Sonia Palma Carrillo questionnaire; which consists of 5 dimensions and 32 items. Both with a high level of reliability, 978 Y, 991 respectively. The results were analyzed by the SPSS version 24 tool. These indicate the existence of a strong correlation between the variables transformational leadership and work climate with Rho de Spearman of, 612 \*\* and a bilateral significance of, 000.1.

**Keywords:** Transformational leadership, work environment, educational institution.

## **I. Introducción**

El escenario mundial actual se caracteriza por sus cambios constantes, su dinámica y su competitividad. En este sentido las organizaciones deben adaptarse a estos cambios, ello implica que sus líderes deben estar muy atentos para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Las organizaciones que se anticipan a las nuevas necesidades y demandas son capaces de adecuarse de manera eficaz y oportuna, por lo que podrán crecer, desarrollarse, enfrentar desafíos y alcanzar el éxito. Estudios hechos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) conjuntamente con la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Oreal) en el año 2014, manifestaron que los países Latinoamericanos no cuentan con políticas claras y estructuradas que permitan trabajos eficaces de los que dirigen las instituciones educativas.

A nivel nacional, las instituciones educativas, desde sus inicios han sido dirigida por un director; sin embargo, el concepto de escuela ha variado. El Ministerio de Educación (2014) en el Marco del Buen desempeño Directivo, promueve un ambiente armonioso basado en el respeto, responsabilidad, participación y compromiso con las necesidades educativas; así mismo, identifica el difícil papel del directivo para ejercer con dominio el liderazgo, esto hace que muchas veces no pueda cumplir su función afectando el clima laboral en la institución. Frente a ello se requiere la presencia de un líder que sea capaz de despertar el interés de los docentes a que participen activamente teniendo en cuenta las diversas situaciones del entorno; por lo que es urgente la sensibilización para que cada uno de ellos pueda empoderarse la misión y visión de la institución, propiciando un adecuado clima laboral, trabajando con un elevado compromiso, y responsabilidad para alcanzar los propósitos organizacionales.

En la Institución Educativa, Politécnico Nacional del Callao, de la Región Callao con 79 años de trayectoria. Se observó a un directivo cuyo estado de ánimo y decisiones tomadas cambia repentinamente, involucra poco a los docentes en la elaboración de los objetivos institucionales, no motiva la colaboración de los docentes en la planifican y realización de las actividades institucionales, brinda limitado apoyo a los docentes para superar falencias en su trabajo pedagógico. Frente a ello, muchos docentes se muestran reacios a participar las diversas actividades que programa la institución, existen grupos de docentes que solo buscan conseguir metas personales o grupales, se percibe falta de identificación con la institución.

Esto genera un clima desfavorable impidiendo el logro de los objetivos organizacionales. La problemática descrita evidencia la necesidad de conocer en el director el desarrollo de las características de un líder transformador y la relación con el clima laboral a partir de la percepción de los docentes.

Hoy en día, se habla mucho de la eficiencia de las organizaciones; para ello, se requiere la presencia de un líder, más aún de un líder, quien con su actitud y trato haga posible el trabajo comprometido de cada uno de sus miembros, gracias al compromiso que logra despertar en cada uno de los trabajadores con la organización, generando gracias a ello un clima laboral favorable que repercute en el progreso y avance de ésta. Esto puede apreciarse en diferentes investigaciones realizadas sobre el tema en los últimos cinco años tanto a nivel internacional y nacional.

Así lo manifiesta, Bueno (2019) en su investigación quién buscó determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Quien llegó a la conclusión que hay una correlación fuerte ( $\rho=0.798$ ) entre las variables. observándose además que las dimensiones con mayor grado de relación con el clima laboral fueron, la consideración individualizada y la motivación inspiracional. Por otro lado, Zallas (2019) en su investigación buscó establecer las relaciones de los diferentes factores del liderazgo transformacional y el clima laboral, en una universidad pública en el centro de México. Consideró que ambas variables se relacionan creando un clima de confianza, donde predomina el apoyo, la generación de ideas innovadoras, planteamientos de objetivos claros y la colaboración entre los colaboradores y éste y el líder. Del mismo modo, Garcés (2019), en su trabajo sobre liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar, realizado en el mismo país, determinó que los directivos son capaces de influir en sus seguidores siendo carismáticos y atendiéndolos de manera personalizada, logrando hacer su labor más efectiva, propiciando un clima más favorable.

Según Beverborg, Sleegers y Endedijk (2017) en su investigación transversal demostraron que el liderazgo transformacional, la interacción entre los miembros de un equipo para el logro de objetivos comunes y la creencia en la capacidad de alcanzar el éxito se relaciona de manera positiva con el involucramiento del docente en las tareas de

aprendizaje reflexivo. Además, la autorreflexión y la interdependencia de tareas influyen recíprocamente en el cambio de cada uno. Se encontró que un líder transformador considerado y estimulante contribuía a este proceso. Definitivamente la práctica de esta forma de liderar ayuda el trabajo óptimo en equipo y un alto nivel de desempeño. Por otro lado, Montoya (2017) en su estudio, sobre clima laboral en una universidad pública determinó que un 70% de trabajadores al margen de sus características personales, sociales y el rol que realizan, perciben un clima laboral alto, esto demuestra el éxito institucional en cuanto a la consecución de las metas planteadas.

De la misma manera, Ortega (2017) en su artículo presentó el resultado de un estudio cuantitativo en diversas universidades mexicanas, llegó a la conclusión, que es necesario un liderazgo transformacional para lograr cambios de conducta y adaptación en las organizaciones. Además, no se logra evidenciar en el líder comportamientos que refuercen la existencia de relaciones interpersonales, motivación a los seguidores por lo que recomendó la formación de los mismos. Así también, Pérez, Sepúlveda y Arango (2015) en su estudio destacan según la percepción de los trabajadores el liderazgo basado en la motivación acción ; ya que el líder es capaz de identificar y satisfacer las carencias de sus seguidores, convirtiéndose esta en su mejor acción; por otro lado, es capaz de motivar e inspirar a que los integrantes de su equipo acepten lo que proponga y esto sea aceptado como propias, por último muestra moral y carisma lo que deriva en un ambiente adecuado haciendo posible que los empleados estén dispuestos a seguirlo y asumir retos presentados.

Entre las investigaciones nacionales que antecedieron tenemos a Romero (2018), quien en su trabajo de investigación en la Red 14, del distrito de Puente Piedra. Según el análisis estadístico determinó una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional obteniéndose como resultado ( $r_s = 0,734$ ,  $p = .000$ ). De la misma manera, Paredes (2018), en su estudio llegó a la conclusión que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el clima laboral en algunas instituciones de los colegios de Carabayllo, la influencia idealizada se relaciona en mayor grado con el clima con respecto a las demás dimensiones, llegando a determinar que los líderes son respetados, admirados y reciben la confianza de sus seguidores.

También tenemos a Cruz (2018) quien, aplicando el mismo método y técnica del presente estudio, concluyó que existe una correlación muy alta entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, determinada por un coeficiente de 0,857, por lo que sugirió al líder influir en su equipo, propiciando un clima adecuado para lograr metas planteadas. Por otro lado, Sardon (2017) mostró resultados donde la dimensión motivación inspiracional obtuvo un  $r = 0.492$ ; la estimulación intelectual un  $r = 0.72$ , la influencia idealizada un  $r = 0.59$ ; la consideración individualizada tuvo un  $r = 0.62$ . determinando una relación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar con un  $r = 0.681$ .

Además, Aquije (2017) en su investigación hecha en instituciones educativas de Ancón de la Ugel 04. Realizado el análisis estadístico se llegó a la conclusión de que hay una correlación significativa moderada en cuanto a las variables, y la dimensión influencia idealizada; y baja en las demás dimensiones, por lo que sugiere evaluar de manera constante el clima laboral y aplicar políticas de monitoreo y fomentar el buen trato y el respeto entre los miembros de la organización para superar cualquier falencia. Por otro lado, Flores (2015) en su investigación realizada en una institución de Chorrillos planteó el mismo objetivo de la presente investigación; así también lo enmarcó dentro del mismo método, enfoque y tipo, las variables presentaron una correlación baja con un Rho de Spearman =321 y  $p=005<05$ .

Este estudio se fundamenta en las teorías de diferentes autores. Respecto al liderazgo transformacional, el líder será capaz de actuar de acuerdo con las circunstancias y estará en la capacidad de poner en práctica estrategias que la organización demande y su cargo lo requiera. Este estilo de liderazgo se concentra en despertar motivar a los integrantes de la organización y conseguir su mayor esfuerzo para la consecución de las metas, produciéndose cambios en la organización para el beneficio propio y de la colectividad. Este proceso busca alcanzar un cambio positivo en los seguidores, donde sean capaces de ayudarse mutuamente, enfocados a lograr objetivos comunes, aumentando la motivación y por ende el rendimiento de cada uno de ellos (Velásquez, (2006). Podemos decir, entonces que este estilo de liderazgo se ha constituido en una opción de análisis y estudio, y su práctica en diferentes organizaciones; ya que, busca el cambio, y la inspiración de los seguidores a asumir la visión y metas establecidas en una organización, retándoles a solucionar de manera innovadora las

situaciones adversas, despertando la capacidad de liderazgo de los seguidores (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, un liderazgo transformacional despierta la sensibilización de los trabajadores, inspirándolos a seguir de manera enfocada cada una de las metas y la visión de la de la organización (Lerma, 2007). Del mismo modo este tipo de liderazgo logra la participación en equipo de los trabajadores; ya que, encuentran sentido a cada una de las actividades que realizan, este modelo genera el compromiso y la consciencia del trabajador a abrazar la misión de esta. Tal es así que el trabajador actúa pensando más allá de sus beneficios personales y laborales (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009).

Otra perspectiva sobre el estilo transformacional del liderazgo tiene que ver con la cultura organizacional, porque pone en primer plano el factor humano, el reconocer que el trabajo conlleva a un desarrollo personal. Pues se realza lo importante del aspecto emocional de los miembros del equipo y considera que la actividad realizada en forma colectiva refuerza la identificación social y por ende la organizacional (Cuadra y Veloso, 2007). En esta misma línea, se considera que la motivación al cambio y a la colaboración se encuentra el interior de las personas; es por ello, que al despertarse ese interés logran comprometerse con las metas de la organización olvidando los intereses propios (Bass citado por Mendoza y Ortiz, 2006). Definitivamente, la actitud del líder contribuye con el desarrollo de las potencialidades, favoreciendo el vínculo entre los miembros (Martínez, 2017).

Se define liderazgo transformacional como el proceso orientado a despertar la consciencia de los seguidores con la finalidad de lograr una mayor productividad dentro de las empresas al comprometerse con el logro de la misión organizacional, dejando de lado los beneficios individuales y orientándose al logro colectivo (Bass y Avolio, 2006), también lo definieron como la capacidad de orientar la visión de los miembros en pro de la organización, sin ningún tipo de imposición. Esto gracias a que el que dirige logra satisfacer sus necesidades (Manes, 2011). Del mismo modo, es considerado como un proceso en el que se despierta el interés del subordinado al logro de metas más altas, logra que se motiven entre pares y vean su labor desde perspectivas diferentes (Bracho 2013). Finalmente, es definido como la inspiración al cambio al compromiso con la visión y metas compartidas y establecidas en la organización, desafiándoles a buscar soluciones innovadoras de problemas



y desarrollar la capacidad de liderazgo de sus seguidores a través de un real acompañamiento (Bass & Riggio, 2006).

Este estilo se caracteriza por abordar objetivos institucionales, centra su atención en los seguidores con quienes construye una nueva cultura y estructura de la organización donde lo más resaltante es la innovación, fomenta una mirada compartida conscientemente por los integrantes de la institución, además se plantean los objetivos y prioridades involucrando a todos sus miembros, esperando de cada uno de ellos un óptimo desempeño. En lo personal; se brinda apoyo individual, se estimula intelectualmente, busca solucionar situaciones de manera creativa, siempre con el apoyo del líder. En lo estructural, la responsabilidad es compartida se permite a los docentes ser autónomos en sus decisiones teniendo en cuenta que sus acciones llevan a alcanzar metas organizacionales. En el aspecto cultural, favorece el trabajo colaborativo, la comunicación fluida y oportuna, se comparten responsabilidades, utilizando diversos recursos y símbolos para transmitir los valores institucionales (Murillo, Barrio y Pérez Albo (1999). Todo esto lleva a cambiar la perspectiva sobre el trabajo colectivo y por el apoyo que se tiene logra alcanzarse altos niveles de desempeño (Bass y Riggio, 2006).

Esta gama de actitudes se manifestó a través de las siguientes dimensiones:

*Dimensión 1: Influencia idealizada.* En este aspecto los líderes transformacionales muestran actitudes que sirven de modelo para sus seguidores. Este último se identifica con el líder a quien tiende a imitarlo porque sus actitudes son dignas a seguir, respetar y confiar en ellas. Ven en el líder comportamientos extraordinarios, mucho tesón y determinación, cualidades dignas de asumir. Los líderes con influencia idealizada asumen riesgos y son conscientes de sus actos, siempre están dispuestos a actuar correctamente; ya que cuentan con altos niveles de conductas éticas y morales (Bass & Riggio, 2006). El factor influencia idealizada tiene que ver con aquel líder que es admirado, respetado, que cuenta con la confianza de sus seguidores. Estas personas se identifican tanto con ellas que tienden a imitarlas, se centran en las conductas específicas que hace posible la motivación al cambio (Huici, et al., 2012).

*Dimensión 2: Motivación inspiracional.* En esta dimensión los líderes inspiran con sus actitudes a quienes le rodean, de esta manera se convierten en retos para sus seguidores

quienes aspiran ser como él. Despiertan el espíritu de equipo, el interés y el apasionamiento por el trabajo que realiza. El líder es capaz de comprometer a sus seguidores ya que comunica de manera clara y sencilla la función que cada uno de ellos debe de cumplir, también da a conocer y demuestra su compromiso con las metas y visión compartida de la organización. Siendo capaz de mirar de manera optimista el futuro (Bass & Riggio, 2006). También, propicias situaciones en las que puede imaginar circunstancias novedosas, les plantean retos altos e incrementan la decisión de trabajar en equipo. Este comportamiento pone de manifiesto las expectativas claras y el compromiso para alcanzar las metas organizacionales. Su entusiasmo y optimismo es contagiado al personal que labora con ellos (Cuadra y Veloso, 2005). Podemos decir que crean una visión innovadora con fuertes compromisos de miembros a partir de una comunicación y la articulación de los mismos, de tal manera que logren practicar los mismos valores y avanzar al logro de la visión teniendo una visión clara del futuro de la empresa (Cabrejos, 2019).

*Dimensión 3: Estimulación intelectual.* El líder transformacional fomenta el carácter innovador y creativo esto lo logra objetando postulados que no se ajustan a la realidad, reformulando problemas y resolviendo situaciones conocidas con nuevas soluciones (Smith, Montagno y Kuzmenko, 2004). Estos ponen en práctica la solicitud de ideas y soluciones innovadoras y creativas a sus seguidores para encontrar las mejores soluciones y abordar las problemáticas organizacionales. De haber alguna deficiencia en cualquiera de sus miembros el líder se enfoca en sus ideas y no en la persona y no las critica, sino les proporciona los alcances necesarios para superarlas (Bass & Riggio, 2006). En términos generales es el proceso por el que el líder motiva y despierta la creatividad para que seguidores actúen responsable e independientemente. De tal manera que los seguidores deben estar en constante indagación, pensando en el trabajo que realizan y descubriendo nuevas formas de materializar sus tareas (Cuadra y Veloso, 2005)

*Dimensión 4: Consideración individual.* El líder transformacional centra su atención en las necesidades personales de sus seguidores para que puedan superar sus dificultades y crecer ya que actúa como acompañante o guía. Este proceso da lugar a nuevos aprendizajes dentro de un clima favorable de apoyo, en este camino el líder pone en práctica su capacidad de escucha y es capaz de identificar y aceptar cualidades personales de cada uno de los integrantes de su equipo. Existe una comunicación de ambas partes y es personalizada. Un

líder con estas características imparte tareas que permitirán el progreso de los seguidores. Mientras desarrolla las tareas, acompaña para ver si necesitan orientación o apoyo, este acompañamiento no es percibido por los trabajadores con objetivos sancionadores de ninguna manera (Bass & Riggio, 2006). El retroalimentar, entrenar y asesorar son piezas claves en esta dimensión, en el campo educativo es el director como líder quien debe de hacer ese acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes para mejorar el desempeño (Cuadra y Veloso, 2005).

Por lo observado anteriormente, podemos decir que el líder educativo quien, en su labor de conducción, planifica, organiza, coordina y evalúa, debe promover el trabajo en equipo para que de esa manera pueda articular los diferentes niveles y aspectos que demanda el funcionamiento de una organización; frente a ello, deberá generar un sentido de pertenencia, delegando tareas, consiguiendo la mediación y solucionando conflictos. Además, debe contar con una reputación y antecedentes positivos, plantear y aplicar creativamente proyectos institucionales, mostrando siempre un comportamiento proactivo, solo así podrá gestionar un clima laboral favorable al logro de los objetivos institucionales. Este último merece ser comprendido, considerando diversas bases teóricas que se desarrollan a continuación.

En cuanto al clima laboral, se explicaron los factores importantes del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta el clima laboral y la motivación. Este se midió través de la percepción; ya que, consideran que este depende de cómo lo conciben los miembros de la organización, convirtiéndose de esa manera un proceso subjetivo (Litwin y Stringer, 1968). Frente a esta, Likert planteó que la forma de responder o de actuar de los empleados está estrechamente relacionados a la forma de comportarse de los administrativos o de quienes dirigen la organización, además de cómo está organizada la institución, esto influye en su actuar dependiendo de cómo lo perciben. Para ello, establece tres variables, causales, intermedias y finales con las que define las características de una determinada organización que influirá en la apreciación personal de cada uno de los empleados respecto al clima laboral. (Likert citado por Brunet, 1999). Este ambiente lo construyen las personas a partir de sus características individuales y la concepción de su entorno, por ello podemos encontrar un clima de confianza y progreso o de incertidumbre y miedo

(Sandoval, 2004). Un factor que podría ayudar a mejorarlo es el conocimiento que puedan tener de sus empleados (Manik, 2016).

También se puede observar que las situaciones que enfrenta el miembro de la organización, dependiendo de la naturaleza de esta, es la que orienta su grado de percepción a determinados aspectos de la misma (Zohar y Luria, 2004). De esta manera será el contexto que lleve a los miembros a captar de manera similar las características de este y formar expectativas similares de acuerdo con la naturaleza del ámbito en el que se desempeñan (Schneider et al., 2002). Por lo que si una organización cuenta con políticas consistentes y sin ambigüedades con procedimientos claros propiciará un clima favorable. Un buen clima laboral se genera en un espacio donde el empleado se desarrolla y crece personalmente y profesionalmente, para ello debe encontrar motivación y satisfacción; esto es posible si la organización cuenta con lineamientos que le permitan ser flexibles y adaptables a los cambios de las personas y sus actividades así sobresaldrá la organización (Chirinos 2018).

Así también, Herzberg planteó la presencia de dos factores, los higiénicos y los motivacionales; los primeros se relacionan con las características del ambiente, son las condiciones físicas y ambientales en el lugar de labores, donde la presencia no incrementa la satisfacción, pero su ausencia sí causa malestar o insatisfacción. En cuanto a los factores motivacionales se refirió al contenido a la actitud del empleado frente a la función que realiza y lo caracteriza, considera elementos como, la responsabilidad, la autonomía, el reconocimiento, el desarrollo profesional, entre otros. En este caso la influencia en la satisfacción está muy compenetrada y va relacionado con el nivel de productividad de manera directa (Palma, 2000). De este modo, conocer el clima laboral en una organización permite tener información para tomar medidas para planificar, modificar y asumir cambios organizacionales que permitan mejorar las actitudes y conductas de sus miembros como los procesos y otros elementos que lo componen porque este influye en la actitud de sus miembros a través de sus percepciones de su entorno y condicionen su involucramiento laboral (Raineri, 2006).

Por otro lado, se indicó que la existencia de un clima laboral positivo responde a la motivación común de los integrantes del equipo. Tal es así que, si un trabajador está muy motivado, pero su motivación es solo personal; ya que se mueve por conseguir objetivos

meramente personales sin considerar a sus compañeros, esto puede generar deterioro del clima, es por ello que las motivaciones deben despertarse en los equipos y no en los individuos porque podría ocasionar deterioro del clima (Silva et al., 2008). Esto se debe a que cuando el individuo no satisface las necesidades de autoestima, autorrealización o pertenencia se desmotiva afectando el clima laboral en la organización (Chiavenato, 2009). Tal es así que este comprende los sentimientos, la comunicación, relaciones, responsabilidades, comportamientos, disposición para el trabajo, la lealtad a los principios, el involucramiento afectivo, el comprometerse con la organización, todo esto se ve reflejado en el clima laboral (Guedez, 2001). Por ello, podemos decir que es un proceso de socialización de conocimientos y comportamientos donde es necesaria la colaboración para alcanzar relaciones adecuadas (Salazar 2009).

En cuanto al concepto de esta variable de estudio, guarda relación con la apreciación que tienen los miembros de una organización respecto a la actividad que realiza, entorno físico, interacción con los demás miembros, y otras circunstancias que pueden afectar el entorno. Relacionándola a su vez a la salud mental de los integrantes del equipo, debido a que es la disposición de las personas a sentirse a gusto consigo misma y con los demás (Davis y Newstrom 2000). Considerado también como el punto de vista que comparten los integrantes de una organización con relación al trabajo que realizan, relaciones con sus pares, el compromiso con la organización, motivación frente a la actividad que realizan, comunicación adecuada, tipo de liderazgo, entorno físico y diferentes regulaciones establecidas en ella (Silva et al., 2008). También, como la percepción sobre los diferentes aspectos mencionados dependiendo de las diversas actividades, interacciones y experiencias que cada integrante tenga con la empresa (Palma, 2004).

También es considerada como la representación de valores, contenidos, normas, leyes, conductas y actitudes de los miembros de un sistema; el cual se manifiesta a partir de sus propias apreciaciones (Chiang, 2010). Así pues, este concepto ha ido cambiando y ha terminado haciendo referencia al concepto que construyen los integrantes de una organización referente a su entorno, el cual condiciona el comportamiento (Reichers & Schneider, 1990). Concebida por los trabajadores como características del entorno de trabajo percibidas de manera directa o indirecta que influye en el comportamiento laboral y es un factor que interviene en el funcionamiento de la organización y la conducta personal

(Segredo 2017). Por lo anterior, es de suma relevancia cuantificar y conocer el clima laboral presente; ya que, ello incide en la labor de los docentes dentro de la organización.

Dentro de una organización el clima también puede descomponerse teniendo en cuenta su estructura, su tamaño, su estilo de comunicación, la forma del liderazgo, entre otros: por lo que, considera las siguientes características: depende de las variables y aspectos del entorno; los aspectos que la constituyen pueden variar a pesar de que el clima puede seguir manteniéndose igual; se determina generalmente por las acciones, las peculiaridades, los deseos y anhelos de los miembros; por el entorno social; y los aspectos culturales de la organización. Otro aspecto que lo caracteriza es que permanece aún se presenten cambios en determinados momentos; es decir, muestra estabilidad, sus cambios se dan de manera gradual. Esta puede verse perturbada por decisiones que influyen en el progreso de la organización; por ejemplo, un conflicto que surja repentinamente es posible que conlleve a desestabilizar el clima por un tiempo determinado. Además, incide en la conducta de los integrantes de la institución; ya que, un clima inapropiado dificultará el avance y progreso de la organización y el acoplamiento de labores (Brunet, 2004).

También, se caracteriza por influir en el nivel de identificación y compromiso de los integrantes del equipo. Una organización con un clima óptimo podrá lograr un alto grado de identificación de cada uno de sus miembros. Por el contrario, las organizaciones con inadecuado clima laboral presentarán un deficiente nivel de identificación. Aquellas instituciones que manifiestan que sus trabajadores no se sienten identificados con ella, generalmente presentan un pésimo clima laboral. Se ve influenciado por el comportamiento y las actitudes de los integrantes de la organización. Cuando este se da cuenta que es un clima favorable, se siente bien y se comporta bien, contribuyendo con ese ambiente favorable, pero si siente amargura y desazón y con sus actitudes y comentarios, sin querer está propiciando un clima inadecuado (Brunet, 2004). Por lo que este se construye a partir de la conducta del individuo y su apreciación sobre su entorno, teniendo en cuenta la función que desempeña (Bustamante 2019)

Según la información revisada, los diferentes autores considerados manifiestan que el clima laboral tiene dimensiones o variables que conforman toda organización, siendo estas propias de las apreciaciones o percepciones y la forma de comportarse de sus miembros.

Esta investigación consideró para esta variable las dimensiones planteadas por Sonia Palma; ya que, se acomoda mejor a lo que se quiere demostrar después de observar la realidad de estudio. Esta considera las siguientes dimensiones:

*Dimensión 1. Autorrealización o Desarrollo Personal.* Determina la opinión del trabajador en relación con las posibilidades que tienen en cuanto a su superación como persona y como profesional, puede encontrar diferentes formas para mejorar dentro de la organización en ambos aspectos (Palma, 2004). Esto porque el empleado percibe que existe la posibilidad de desarrollarse en el campo laboral y profesional en el trabajo; ya que, encontrarán estímulos y apoyo para tales aspectos gracias a políticas justas y apoyo en cuanto a capacitación (Fernández, 1999).

*Dimensión 2. Involucramiento Laboral.* Hace referencia o tiene en cuenta el involucramiento de los trabajadores con, los valores y compromisos que asume la organización para su desarrollo (Palma, 2004). El mayor compromiso con la organización se materializa cuando se asumen los objetivos y valores establecidos por la organización como propios, sintiendo orgullo de formar parte de ella esforzándonos para lograr el bienestar de todos (Colegiare y Díaz, 2003). Para ello, es necesario que cada uno de los miembros cooperen, muestren apoyo en los diferentes estamentos o niveles de la organización con la finalidad de disfrutar la tarea que realiza (Litwin y Stinger, 1978).

*Dimensión 3. Supervisión.* Lo consideró como la opinión que tienen los trabajadores sobre el apoyo, orientación y acompañamiento que hacen constantemente sus supervisores del trabajo que realizan. Se trata de una asistencia que se brinda con la finalidad de solucionar dificultades logrando conseguir satisfacción laboral y una mejora En el rendimiento laboral de los empleados (Palma, 2004). La satisfacción en el trabajo es más alta en la medida que los jefes o superiores sean comprensibles y amigables, capaces de reconocer el desempeño, escuchan los requerimientos y se muestran interés por el aspecto personal y laboral de sus empleados (Robbins, 2004). De este modo el empleado se siente miembro de un ambiente adecuado sintiéndose motivado. Esto propiciará una actuación adecuada con lo que contribuirá a un óptimo clima laboral, dado que cada uno sabe el rol que le toca cumplir, realizando sus actividades con seguridad y confianza y sintiéndose parte de la solución si se

presentara cualquier conflicto gracias a la confianza generada por la autoridad (Chiavenato, 2009).

*Dimensión 4. Comunicación.* Esta tiene que ver con la apreciación de cuan fluida, clara, oportuna, coherente y precisa es la información que se da al interior de la organización y permite el funcionamiento de esta. La información necesaria para operacionalizar el trabajo fomentará una adecuada comunicación dentro de la empresa (Palma (2004). Se confirmó que este factor se convierte en elemento importante en las empresas; ya que, apoya el significativamente el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores respecto a los requerimientos de la empresa (Hodgetts y Altman, 1985). De tal manera, para que exista una organización es necesario la comunicación, actuar en equipo para lograr objetivos comunes. Esta permitirá la cohesión de la empresa; ya que, se constituye en el medio para dar a conocer la información necesaria para la realización de las actividades y la posterior consecución de las metas (Chiavenato, 2000). Se señaló también que el canal de la comunicación adecuada y asertiva logrará la materialización de los compromisos organizacionales conllevando a alcanzar óptimos resultados (Werther y Davis, 1996). Además, permite transmitir adecuadamente objetivos y valores base para toda organización empoderando a los trabajadores para sentirse involucrados con la institución (Charry, 2018).

*Dimensión 5. Condiciones Laborales.* Se consideró dentro de este aspecto los elementos materiales, económicos, sociales y psicológicos necesarios para realizar tareas establecidas; por ejemplo, el ambiente material en el cual realizas las actividades, el uso de equipos tecnológicos, las relaciones que se establecen con otras instituciones, etc. (Palma, 2004). Dentro del ambiente físico podemos encontrar los diferentes espacios que utilizamos, los ruidos percibidos, el calor, la contaminación, los diferentes equipos, maquinarias, entre otras, influyen en la construcción del clima laboral. Si alguno de estos elementos mencionados impide que cualquier empleado realice la labor que se le ha encomendado se verá imposibilitado de aportar al logro de las metas establecidas y dejará de sentir cierto grado de confort en su centro laboral (Schein, 1996). Un trabajador anhela un ambiente que le haga sentirse bien y sienta que le facilita el trabajo. Un espacio adecuado permitirá un excelente desempeño que hará posible su satisfacción (Robbins, 2004).



Las dimensiones que se consideraron hacen posible percibir un adecuado clima laboral para el docente, solo sino están invadidos por circunstancias adversas, lo que llevará a mostrar un comportamiento inadecuado, mostrando disconformidad y desgano para realizar el trabajo en la institución. Definitivamente el éxito de una organización educativa responde a un ambiente laboral que genera ideas novedosas, el apoyo mutuo entre los miembros de esta, el trabajo organizado y en equipo, esto propicia un clima laboral beneficioso (Norton, 2001, citado por Borda 2016).

En el presente estudio se formuló la interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020? El estudio se justificó en el aspecto teórico porque proporcionará teorías, que podrán reforzar e incrementar el conocimiento de los receptores sobre la importancia de un liderazgo transformacional, como un estilo importante para ayudar a la existencia de un clima laboral óptimo en la institución educativa que promueva mejoras en el logro de las metas. En el aspecto práctico pretende proporcionar una serie de recomendaciones a partir del análisis de los resultados; ya que, el liderazgo en las instituciones educativas es clave para compatibilizar las metas personales de los docentes y así orientar un trabajar en equipo abrazando el mismo objetivo con actitud positiva y trabajando para su consecución y alcanzando un clima laboral favorable. En cuanto al aspecto metodológico los cuestionarios empleados han sido adaptados y evaluados por especialistas, que dan fe a que puedan ser utilizados en otros estudios bajo la metodología cuantitativa.

Se determinó la relación que existe entre el Liderazgo transformacional y el clima laboral en la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020. Así como se probó la hipótesis: El liderazgo transformacional se relaciona con el clima laboral en la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020. (ver anexo 1)

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

El presente estudio es de tipo básica; ya que, permitió recabar información de un entorno real con la finalidad de ampliar conocimientos teóricos y científicos; los cuales se orientan a descubrir leyes y principios (Valderrama,2013). Se enmarcó en el diseño no experimental de corte transversal; ya que no hubo manipulación de variables, solo se observó el problema como se presenta y se le analizó en un momento dado (Hernández et al., 2014). Según el alcance es de tipo descriptivo correlacional; Ya que precisa las singularidades, propiedades y rasgos de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno analizado (Hernández et al. 2014). De enfoque cuantitativo, porque se utilizó la técnica de recolección de forma cuantitativa, la encuesta, y como técnica de análisis la estadística descriptiva o también conocida como inferencial (Valderrama, 2013). El método fue el hipotético deductivo; por lo que se observó el fenómeno, se planteó hipótesis que explicaron dichos eventos y se sacaron conclusiones (Valderrama, 2013).

### **2.2. Operacionalización de variables**

La variable liderazgo transformacional, definida como la inspiración al cambio, al compromiso con la visión y metas compartidas y establecidas en la organización, desafiándoles a buscar soluciones innovadoras a los problemas y desarrollar la capacidad de liderazgo de sus seguidores a través de un real acompañamiento (Bass & Riggio, 2006).

Se operacionalizó con el cuestionario de Retuerto (2018), el cual fue adaptado por el investigador, compuesto por 32 ítems enmarcados en cuatro dimensiones. (ver anexo 2 y 3).

El clima laboral considerado como la percepción de los trabajadores con respecto al ambiente en el que laboran, dependiendo de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada integrante tenga con la empresa (Palma, 2004).

Fue operacionalizado con el cuestionario de Sonia Palma (2004), adaptado por el investigador, compuesto por 50 ítems a partir de cinco dimensiones (Ver anexo 2 y 3).

### **2.3. Población, muestra y muestreo**

En el presente trabajo de investigación la población estuvo conformado por los 70 docentes que laboran en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao. Se trabajó con toda la población, definida como una, muestra censal. Aquella que trabaja con toda la población; la cual, permitirá generalizar los resultados obtenidos (Hernández et al. 2014).

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Para recabar los datos utilizamos la encuesta para ambas variables, esto permitió la identificación de la valoración de las mismas por los docentes que fueron encuestados (Ver anexo 4). Los cuestionarios fueron adaptados y se midió la validez a través de juicio de expertos. (Ver anexo 5). La fiabilidad para ambos cuestionarios se midió a través del Alfa de Cronbach, con un resultado de 0,978 y el de 0,991 respectivamente, siendo ambos altamente fiables (Ver anexo 6). Éste fue aplicado a un total de 20 docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Región Callao, quienes cuentan con las mismas características al ser ambas instituciones públicas.

### **2.5. Procedimiento**

Se solicitó el permiso del director de la institución educativa Politécnico Nacional del Callao a quien se le informó sobre la intención del trabajo a realizar y la confidencialidad respectiva, luego se gestionó a través del WhatsApp de los docentes su colaboración en cuanto al llenado de los cuestionarios indicándoles la finalidad investigativa (Ver anexo 7). Los datos recogidos se procesaron estadísticamente en el SPSS 24 para los análisis descriptivos e inferenciales.

### **2.6. Método de análisis de datos**

La metodología empleada para el análisis fue la organización y descripción de datos en tablas y figuras (análisis-descriptivo). Luego se utilizó el índice de Spearman para establecer las correlaciones entre variables.

### **2.7. Aspectos éticos**

La investigación realizada se trabajó con mucho respeto hacia los trabajadores, protegiendo su anonimato y confidencialidad.

### III. Resultados

#### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 1

*Niveles de la variable liderazgo transformacional y dimensiones*

Niveles	Liderazgo transformacional		Influencia idealizada		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración individualizada	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	26	37.1	25	35.7	16	22.9	22	31.4	22	31.4
Regular	24	34.3	30	42.9	30	42.9	32	45.7	24	34.3
Alto	20	28.6	15	21.4	24	34.3	16	22.9	24	34.3
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0



Figura 1. Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional y dimensiones

El liderazgo transformacional según los docentes el 37.1% lo considera bajo, el 34.3% los considera regular y el 28.6% es considerado como alto; con respecto a la dimensión influencia idealizada, el 35.7% lo considera bajo, por otro lado, el 42.9% lo considera regular y el 21.4% lo considera alto; con respecto a la dimensión motivación inspiracional, el 22.9% lo considera bajo, por otro lado, el 42.9% lo considera regular y el 34.3% lo considera alto; con respecto a la dimensión estimulación intelectual, el 31.4% lo considera bajo, por otro lado, el 45.7% lo considera regular y el 22.9% lo considera alto; con respecto a la dimensión consideración individualizada, el 31.4% lo considera bajo, por otro lado, el 34.3% lo considera regular y el 34.3% lo considera alto.

Tabla 2

*Niveles de la variable clima laboral y dimensiones*

Niveles	Clima laboral		Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	24	34.3	20	28.6	18	25.7	22	31.4	22	31.4	22	31.4
Regular	22	31.4	32	45.7	28	40.0	30	42.9	26	37.1	23	32.9
Bueno	24	34.3	18	25.7	24	34.3	18	25.7	22	31.4	25	35.7
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0

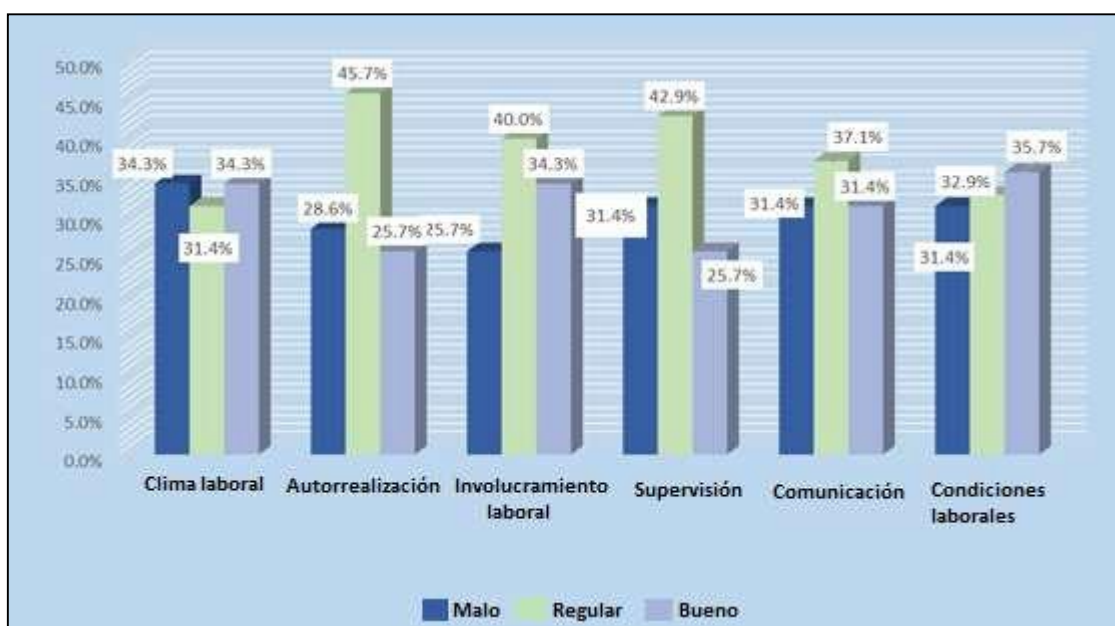


Figura 2. Niveles de percepción de la variable clima laboral y dimensiones

El clima laboral de los docentes arrojaron que el 34.3% lo considera malo, el 31.4% los considera regular y el 34.3% es considerado como bueno; en la dimensión autorrealización, el 28.6% lo considera malo, el 45.7% los considera regular y el 25.7% es considerado como bueno; en la dimensión involucramiento laboral, el 25.7% lo considera malo, el 40.0% los considera regular y el 34.3% es considerado como bueno; en la dimensión supervisión, el 31.4% lo considera malo, el 42.9% los considera regular y el 25.7% es considerado como bueno; en la dimensión comunicación, el 31.4% lo considera malo, el 37.1% los considera regular y el 31.4% es considerado como bueno; en la dimensión condiciones laborales, el 31.4% lo considera malo, el 32.9% los considera regular y el 35.7% es considerado como bueno.

### 3.2. Resultados correlacionales.

Tabla 3  
*Sistema de hipótesis de la investigación*

Hipótesis	Variables*Correlación	Rho-Spearman	Significatividad-Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Liderazgo transformacional * clima laboral	,612**	,000	70	Alto
Hipótesis específica-1	Influencia idealizada* clima laboral	,604**	,000	70	Alto
Hipótesis específica-2	Motivación inspiracional* clima laboral	,580**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-3	Estimulación intelectual* clima laboral	,594**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-4	Consideración individualizada* clima laboral	,555**	,000	70	Moderado

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

Se probó las hipótesis para ello se establecieron hipótesis nulas y la hipótesis alterna de las variables y de variable – dimensión, se utilizó el Rho de Spearman que indicó en la hipótesis general (Liderazgo transformacional y clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,612 y p-valor 0,000), esto debido a que los docentes perciben que el directivo muestra comportamientos y acciones relacionadas a la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Esto contribuye con el clima laboral presente en la institución.

La hipótesis específica-1 (Influencia idealizada\* clima laboral) el nivel de correlación es alto (Rho 0,604 y p-valor 0,000); debido a que los docentes advierten que el directivo en algunas oportunidades es carismático, muestra conductas éticas y morales lo que inspira moderadamente respeto y confianza, asume algunos riesgos para alcanzar los objetivos institucionales contribuyendo con ello a un clima favorable.

La hipótesis específica-2 (Motivación inspiracional\* clima laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,580 y p-valor 0,000); esto debido a que los docentes advierten que el directivo muestra regularmente optimismo y entusiasmo en su labor para alcanzar las metas establecidas y al tratar de motivar a los demás a tener confianza en sí mismos para la realización de sus labores, con lo que refuerza moderadamente el clima laboral positivo.

La hipótesis específica-3 (Estimulación intelectual\* clima laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,594 y p-valor 0,000); ya que los docentes perciben que el directivo pone en práctica de manera regular el respeto a las opiniones de su equipo, el lograr el compromiso de los docentes con las metas institucionales, la práctica del trabajo en equipo, lo que propicia de manera moderada un involucramiento laboral y conlleva a la autorrealización personal, aspectos necesarios para la presencia de un buen clima laboral.

La hipótesis específica- 4 (Consideración individualizada\* clima laboral) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,555 y p-valor 0,000), ya que los docentes consideran que el directivo regularmente reconoce los logros y necesidades de los docentes, forma equipos de trabajo las habilidades de cada uno de los docentes, logrando una relaciona de manera moderada con la autorrealización y las condiciones laborales, aspectos necesarios para la construcción de un buen clima. En todos los casos en el nivel 0,01.

#### IV. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables Liderazgo transformacional y el clima laboral en la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, a partir de la percepción de los docentes; por lo que se encontró:

En cuanto a la hipótesis general: El liderazgo transformacional se relaciona con el clima laboral con una correlación alta (Rho 0,612 y p-valor 0,000); esto se ha observado en los resultados descriptivos referidos a la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo transformacional, que del 100% de la población correspondiente a 70 docentes encuestados; el 28.6% que corresponde a 20 docentes advierten que el nivel de liderazgo transformacional es “alto”, el 34.3% que corresponde a 24 docentes perciben un nivel “regular” y el 37.1% que corresponde a 26 docentes perciben un nivel “bajo”. Esto debido a que el directivo practica valores éticos y morales, muestra optimismo por alcanzar las metas y motiva a los docentes a involucrarse buscando su compromiso y mejorar el trabajo en equipo, reconociendo sus potencialidades y debilidades, a pesar de ello aún no puede resolverse algunos problemas presentados. En cuanto a la variable clima laboral se observó que del 100% de la misma población; el 34.3% que corresponde a 24 docentes perciben que el nivel del clima laboral es “bueno”, el 31,4% que corresponde a 22 docentes percibe un nivel “regular y el 34.3% que corresponde a 24 docentes perciben un nivel “Malo”. Frente a ello, los docentes manifiestan en su mayoría sentirse involucrados con las metas institucionales, consideran que la comunicación es adecuada al interior de los grupos, equipos y con los jerárquicos; también sienten reconocidas sus capacidades y habilidades, y consideradas sus necesidades personales. Esto contribuye con el clima laboral presente en la institución.

Estos resultados son concordantes con los estudios de Romero (2018), quien señaló que hay una relación directa y significativa alta entre ambas variables, debido a que se fortalece la práctica de acompañamiento, comunicación, motivación, el respeto y trabajo en equipo para mantener un óptimo clima laboral en la institución, estos resultados refuerzan la hipótesis general. Contrariamente los resultados obtenidos por Aquije (2017) evidenciaron una correlación positiva moderada entre ambas variables, esto debido a que



las relaciones entre los miembros de la institución no son tan cercanas, se evidenció un trabajo en equipo promedio; por lo que, se recomendó crear relaciones más cercanas con los docentes, estableciendo y poniendo en práctica el monitoreo entre docentes para poder superar falencias; así como practicar y establecer una cultura del buen trato y respeto en todos los estamentos. Por otro lado, difiere con los estudios de Cruz (2018) quien obtuvo una correlación muy alta; reafirmando que, a mayor liderazgo transformacional, mejor clima laboral, por lo que sugirió al líder a orientar e influir en su equipo, propiciando un clima grato para poder alcanzar los objetivos propuestos. Por lo observado, se puede apreciar que el directivo muestra conductas éticas y morales adecuadas como persona y como autoridad, tratando de motivar a los docentes a comprometerse y a trabajar en la consecución de metas institucionales, considerando que el trabajo en equipo donde medie la comunicación clara y directa es necesario para mejorar el clima laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 1: La influencia idealizada se relaciona con el clima laboral con una correlación alta ( $Rho$  0,604 y  $p$ -valor 0,000); esto se ha observado en los resultados descriptivos referidos a la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión influencia idealizada, donde del 100% de la población correspondiente a 70 docentes encuestados; el 42% que corresponde a 30 docentes percibe que el nivel de consideración individualizada es “regular”, el 21% que corresponde a 15 docentes percibe que es “alto”, debido a que éste muestra práctica de valores éticos y morales, además muestra un adecuado sentido de autoridad buscando comprometer a los docentes a asumir metas institucionales, esto se ve reflejado en la percepción del clima laboral en el aspecto del involucramiento laboral donde un 34,3% que corresponde a 24 docentes que lo percibe como “bueno” y un 40,0% que corresponde a 28 docentes que lo considera “regular”, frente a un 25,7% que corresponde a 18 docentes que lo considera “malo”, este último debido a que no perciben una comunicación adecuada de las metas.

Estos resultados coinciden con Bueno (2019) quien en su estudio se determinó que la influencia idealizada es uno de los factores más importantes respecto a su relación con el clima laboral; en este sentido, muestran que los líderes comprometidos ponen en evidencia valores éticos y morales, generando confianza y compromiso con la misión. Pero no coinciden el resultado de Aquije (2017) quien en su análisis inferencial halló una correlación moderada positiva y significativa; considerando que, hay medianamente una imagen de

confianza, escucha activa y buen trato por parte del directivo de la institución, sugiriendo optimizar el trabajo en equipo generándose un clima de confianza entre los docentes para que logren comprometerse con los objetivos institucionales y así generar un mejor clima. Por lo observado se puede apreciar que el liderazgo transformacional en cuanto a la influencia idealizada del directivo ayuda a los docentes en la medida que muestra conductas éticas y morales como persona y autoridad, debiendo fortalecer la práctica comunicativa clara respecto a las metas, siendo siempre tolerante con la diversidad de opiniones, esto ayuda al involucramiento de los docentes en la consecución de metas institucionales donde medie la comunicación clara y directa que propicie un buen clima laboral de la institución.

En cuanto a la hipótesis específica 2: La motivación inspiracional se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada ( $Rho$  0,580 y  $p$ -valor 0,000); se ha observado en base a la percepción de los docentes sobre la motivación inspiracional, donde del 100% de la población correspondiente a 70 docentes encuestados; el 34.3% que corresponde a 24 docentes percibe que es “alto”, el 42.9% que corresponde a 30 docentes percibe que el nivel de considera individualizada es “regular”, y un 22.9% que corresponde a 16 docentes lo considera “bajo”, esto porque según la percepción de los docentes muestra un moderado entusiasmo y optimismo en la consecución de las metas planteadas en la institución, así como las estrategias que utiliza para motivar a los docentes y generar confianza en sí mismos, ser coherentes y ayudar a los demás a serlo, a lograr las metas establecidas con los estudiantes. Esto repercute en la percepción del clima laboral por parte de los docentes en lo que refiere al aspecto de las condiciones laborales, un 35.4% que corresponde a 25 docentes, percibe que es “bueno”, un 32.9% que corresponde a 23 docentes lo considera “regular”; ya que si bien es cierto siente que se le reconoce sus capacidades y necesidades no siente que participe en las planificaciones de las actividades por lo que muchas veces no lo sientes retadoras. Observándose por ello una modera correlación entre esta variable y dimensión.

Este resultado difiere con el trabajo realizado por Aquije (2017); ya que obtuvo un coeficiente de correlación relación débil debido a que se desconoce las metas institucionales generando desmotivación y desinterés por los objetivos institucionales, por lo que sugirió un trabajo en equipo y una comunicación oportuna para fortalecer la confianza en sí mismos y en la institución. Por otro lado, el estudio de Bueno (2019), muestra una correlación alta, debido a que el líder brinda herramientas que orienta y motiva a los docentes para que

puedan lograr los resultados óptimos que ayudan al mejoramiento del clima. Por lo que se sugiere que seguir apoyando a los trabajadores para seguir mejorando como institución. Coincide con Paredes (2018) que al igual que nosotros obtuvo en su correlación un resultado moderado ya que el directivo busca generar optimismo en el logro de las metas establecidas, tratando de involucrar a la mayoría de los docentes con ellas. Por lo que se sugiere establecer reuniones periódicas para tratar sobre los logros que van alcanzando en el proceso. Se puede apreciar que la motivación inspiracional se relaciona con el clima laboral en institución Politécnico Nacional del Callao moderadamente porque si bien es cierto el directivo busca que los docentes se motiven y abracen los objetivos institucionales, estos sienten que no se les involucra en la planificación y planteamiento de los mismos por lo que muchas veces no logran involucrarse por lo que la comunicación debe ser adecuada y oportuna para optimizar el trabajo en equipo y en consecuencia la percepción del clima laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 3: La estimulación intelectual se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada ( $Rho$  0,594 y  $p$ -valor 0,000); se ha observado en base a la percepción que tienen los docentes sobre la estimulación intelectual en la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, que del 100% de la población correspondiente a 70 docentes encuestados; el 22.9% que corresponde a 16 docentes percibe que es “alto”, el 45.7% que corresponde a 32 docentes percibe que el nivel de estimulación intelectual es “regular”, y un 31.4% que corresponde a 22 docentes lo considera “bajo”, Ya que propicia en algunas oportunidades la tolerancia a la diversidad de ideas y opiniones, así como el compromiso de los docentes para el trabajo en equipo, pero se le dificulta solucionar ciertos problemas institucionales, previa evaluación crítica de los mismos. Esto repercute en la apreciación del clima, lo podemos apreciar en uno de los factores como lo es el de la autorrealización, donde un 45.7% que corresponde a 32 docentes lo percibe como es “regular” y un 28.6% que corresponde a 20 docentes lo percibe como “malo”, ya que no siente que se le reconozca su esfuerzo, muchas veces se siente excluido de la elaboración de las metas institucionales; lo cual, va a repercutir en la apreciación y construcción del clima laboral.

Este resultado difiere con el encontrado por Aquije (2017) quien obtuvo una correlación débil, por lo que recomienda mostrar más preocupación por motivar a los docentes planteando propuestas de innovación que fortalezcan su labor, planteando

proyectos, técnicas y estrategias que generen ideas innovadoras, motivándolos a mejorar su trabajo. Mientras que Cruz (2019) mostró una correlación alta debido a que los problemas son solucionados con eficiencia y eficacia a través de proyectos innovadores, mostrando capacidad creativa e innovadora por parte del directivo; frente a ello, considera que es importante seguir planteando propuestas que despierten el interés de los trabajadores para asumir el reto con entusiasmo y responsabilidad elevando así el nivel de motivación y realización tanto individual como grupalmente, mejorando el clima laboral. Coincidiendo con Paredes (2018) quien mostró una correlación moderada debido a que los problemas muchas veces no son resueltos oportunamente ya que no se evalúa constantemente los procesos, por lo que se sugiere una evaluación constante y un acompañamiento oportuno para superar falencias y lograr el involucramiento laboral. Se puede apreciar respecto a la estimulación intelectual del directivo en la institución Politécnico Nacional del Callao que medianamente se despierta en los docentes la actitud creativa e innovadora lo que dificulta solucionar los problemas que se presentan constantemente y haciendo difícil la consecución de las metas, por ello se debe buscar nuevas formas de solucionar los problemas, evaluarlos de manera crítica y en equipo para que los docentes se sientan involucrados y sientan su realización y productividad al ver materializada su labor, esto hace que sienta agrado por lo que hace y a gusto en la institución.

En cuanto a la hipótesis específica 4: La consideración individualizada se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada ( $Rho$  0,555 y  $p$ -valor 0,000); se ha observado en base a la percepción que tienen los docentes sobre la estimulación intelectual, que del 100% de la población correspondiente a 70 docentes encuestados; el 34.4% que corresponde a 24 docentes percibe que es “alto”, el 34.4% que corresponde a 24 docentes percibe que el nivel de estimulación intelectual es “regular”, y un 31.4% que corresponde a 22 docentes lo considera “bajo”. Esto debido a que el directivo es capaz de reconocer las necesidades de los docentes y enseña a reconocerlas, de la misma manera conforma equipos de trabajo considerando sus capacidades y habilidades individuales, pero se le dificulta retroalimentar y acompañar a los docentes que presentan falencias en su trabajo pedagógico, es por ello que observamos una correlación moderada, ya que faltan desarrollar algunos aspectos de la dimensión. Esto repercute en el clima laboral y se evidencia en la apreciación que hace el docente sobre éste, donde un 45,7% que corresponde a 32 docentes, considera que la autorrealización en la institución es “regular” porque siente muchas veces que no

puede desarrollarse profesionalmente; ya que, no se le brinda el apoyo necesario, observa poca solidaridad entre sus miembros y no siente reconocido su esfuerzo.

Este resultado difiere del trabajo de Quije (2017), ya que presenta una correlación débil, debido a la inadecuada comunicación y la falta de identificación de las capacidades de cada uno de los docentes; por lo que se sugiere la práctica de una comunicación asertiva, de la empatía, las habilidades y capacidades y necesidades con las que cuentan los docentes, respetar sus características personales y habilidades sociales y cognitivas para optimizar su trabajo. Por el contrario, Bueno (2019) mostró una correlación alta, en este sentido considera que en la medida que el líder tenga en cuenta las necesidades y características particulares de sus trabajadores el clima en la institución mejora. Respecto a la consideración individualizada y su relación con el clima laboral en la institución educativa Politécnico Nacional del Callao podemos decir que es moderada; ya que los docentes perciben que sus falencias no son acompañadas para poder superarlas oportunamente y así fortalecer y mejorar las estrategias de trabajo que ayuden a la consecución de las metas institucionales y a sentirse autorrealizado profesionalmente y a gusto en su ambiente de trabajo contribuyendo a un buen clima.

## V. Conclusiones

**Primera:** El liderazgo transformacional se relaciona con el clima laboral con una correlación alta (Rho 0,612 y p-valor 0,000).

**Segunda:** La influencia idealizada se relaciona con el clima laboral con una correlación alta (Rho 0,604 y p-valor 0,000).

**Tercera:** La motivación inspiracional se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada (Rho 0,580 y p-valor 0,000).

**Cuarta:** La estimulación intelectual se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada (Rho 0,594 y p-valor 0,000).

**Quinta:** La consideración individualizada se relaciona con el clima laboral con una correlación moderada (Rho 0,555 y p-valor 0,000).

## **VI. Recomendaciones**

### **Primera:**

Según los resultados se recomienda a la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, en relación al liderazgo transformacional y al clima laboral reforzar la forma de dirigir, guiar e influir en su equipo de trabajo; dando lugar a un clima favorable de trabajo para lograr los objetivos propuestos. Se sugiere la participación en talleres de liderazgo innovador, desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa.

### **Segunda:**

Se sugiere a la institución educativa Politécnico Nacional del Callao desarrollar un fuerte sentido de lealtad y compromiso con los docentes, fortaleciendo la comunicación y el respeto a la diversidad de opiniones. Se propone crear un clima de confianza y respeto organizando los trabajos en equipo, con un acompañamiento continuo desde la planificación de las actividades.

### **Tercera:**

Según los resultados se recomienda a la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, conocer la misión y visión para lograr alcanzar las metas establecida; así mismo, se debe mayor compromiso para alcanzar los metas institucionales. Se sugiere que el directivo practique una comunicación clara diseñando programas de crecimiento profesional para el desarrollo de los docentes con el acompañamiento de un coaching motivacional.

### **Cuarta:**

Se recomienda según los resultados que la institución educativa Politécnico Nacional del Callao la motivación y el uso de la creatividad para la solución de los diferentes problemas del quehacer diario con proyectos y estrategias motivadoras. Se sugiere que el directivo conozca las potencialidades de los docentes, involucrando a todos en la participación y elaboración de proyectos innovadores.

**Quinta:**

Según los resultados se recomienda a la institución educativa Politécnico Nacional del Callao, promover una cultura de reflexión y evaluación constante entre el directivo y los docentes para conocer las necesidades y fortalezas del equipo, sin hacer distinción alguna. Para ello, se propone la realización de talleres de integración poniendo en práctica una comunicación fluida y horizontal que dé lugar a la participación de todos en la solución de dificultades y conflictos, además de un acompañamiento constante.



## Referencias

- Aquije, L.Y. (2017). *Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las II.EES de la red 10, de la Ugel 04 Ancón 2017* (Tesis de post grado) Universidad César Vallejo, Perú.
- Bass B., Riggio R. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Beverborg A.O.G., Slegers P.J.C., Endedijk M.D., van Veen K. (2017). Towards Sustaining Levels of Reflective Learning: How Do Transformational Leadership, Task Interdependence, and Self-Efficacy Shape Teacher Learning in Schools? In: Leithwood K., Sun J., Pollock K. (eds) *How School Leaders Contribute to Student Success. Studies in Educational Leadership*, vol 23. Springer, Cham. Disponible en: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8_6).
- Borda, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED. Madrid.
- Bracho P., O., y García, G. (2013). Liderazgo transformacional. (2013). *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, Vol 15 (Nº2)*, 165–177. Recuperado: <https://www.mendeley.com/catalogue/19df5e7d-7092-38aa-9cab-af4810e1102a/>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.

- Bueno, D., Orozco, L. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* (Tesis de post grado). Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ciencias Empresariales Pereira, Colombia.
- Bustamante, M. A.; Lapo M.; Tello, M., & Núñez L. (2019). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial*, 12(46). Recuperado: 12–23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Cabrejos, R., Suarez, E. (2019) Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas - Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, Vol. 22, Nro 3. Recuperado: <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i3.1792>
- Colegiare C., I., & Díaz S., J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24),644-658. [fecha de Consulta 24 de junio de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29002408>
- Charry C., H. (2018) La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1). Recuperado : [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Chiang V., M., & Salazar B., C., & Martín R., M., & Núñez P., A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3758/375839297002>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8º edición. México Graw Hill.
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (84). Recuperado:  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Cuadra P., Alejandro, & Veloso B., C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22). ISSN: 0716-498X. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=650/65027764004>
- Cruz G. S. (2018). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas públicas Red 20, Ugel 2, Los Olivos* (Tesis de post grado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. (10ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/>
- Flores, M., M. (2015). *“Liderazgo transformacional del director y Clima organizacional de la Institución Educativa San Pedro Chorrillos”*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Perú.

- Guedez, V. (2001). *La ética Gerencial. Planeta Venezuela*. Buenos Aires, 4, 5 y 6 de septiembre de 2006. Disponible en: <http://www.redunirse.org>
- Garcés, E.; Santoyo, D.; Telles, F.; Romero, R.; Saldaña O., C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). Recuperado: <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed.). México: Interamericana S.A. de CV.
- Huici, C., et al. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Leithwood, Kenneth, Mascal, Blair, y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Litwin, G y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. (1a ed.) Cambridge. Boston: Division of Research Graduate School of business administration Harvard University.

- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicia S.A.
- Manik, E. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance School of Economic, Pasundan, Bandung, Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2016, Vol. 6, No. 12 DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2522 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2522>
- Martínez, I. (2017). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (tesis de maestría) Pontificia Universidad católica del Perú. Recuperado: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135)
- Mendoza M.; Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Rev. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, Nueva Granada Bogotá, Colombia junio 2006. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, Ma. J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid, España: Grupo Industrial de Artes Gráficas Ibersaf Industrial, S.L.
- Montoya C., P.; Beii E.; Bermúdez J., N.; Burgos R.; F.; Fuentealba S., M. & Padilla P., A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58). Recuperado: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

- Ortega, G. Jiménez, G., Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Rev. Entramado. Vol. 13. No. 1*, Colombia noviembre, 2017. Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2654/265452747004/html/index.html>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1*, Lima, Julio 2000.
- Palma S. (2004). *Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: 1.ª ed.; 2004.
- Paredes U., S. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018* (Tesis de post grado) Universidad César Vallejo, Perú.
- Pérez O., G.; & Arango S., M., & Sepúlveda A., L. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (46), Recuperado: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194242285018>
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE, Vol. 9, N° 1*Chile. Recuperado: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301421504003696?via%3Dihub>
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Romero, D. (2018). *Estilo directivo y liderazgo transformacional en directores de primaria del distrito de Rio Negro - Satipo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú– Huancayo – Perú.
- Salazar, G.; Guerrero, C.; Machado, B.; & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27). Recuperado: <https://www.mendeley.com/catalogue/0a99ade5-ca2e-36e6-aede-33bace9ed7a6/>
- Smith, B. Montagno, R., Kuzmenko, T. (2004) Transformational and Servan Leadership: Content and Contextual Comparisons. *First Published May 1, 2004* Research Article: <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Sardon A., D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), Recuperado: <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Schneider, B., Salvaggio, A., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Nro 2. Apr. 2002 DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.220

Segredo P., A.; García M., A.; León C., P.; Perdomo. (2017) Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. *Una aproximación conceptual. Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(24).

<https://www.mendeley.com/catalogue/30f7efbc-f536-309f-a81d-d2eada5472fe/>

Silva et al., R. Silva, J. de la Torre, A. López, S. Bastos (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidad Vista & Revista*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197017517005.pdf>

Valderrama M., S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. 6ta edición. Editorial san marcos. Perú.

Velásquez, L. (2006). *Consideración individual Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.

Werther, W. y Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.

Zallas, L.; Molina, J.; Coss, O.; Bucio, C. (2019). Composición factorial exploratoria del clima laboral. *HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ Año XVI, Número 30, V1*. Recuperado: <http://www.hologramatica.com.ar>

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social– cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89. (2): doi:10.1037/0021-9010.89.2.322



## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** “Liderazgo transformacional y clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es relación que existe entre el Liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la influencia idealizada y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la estimulación intelectual y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020?</p> <p>¿Cuáles la relación que existe entre la consideración individualizada y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El Liderazgo transformacional se relaciona con el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao,2020</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La influencia idealizada se relaciona con el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>La motivación inspiracional se relaciona con el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>La estimulación intelectual se relaciona con el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p> <p>La consideración individualizada se relaciona con el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.</p>	<b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Influencia idealizada	Sentido del humor Modelo de identificación Asume riesgos compartidos Conducta ética moral	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (32-74) Regular (75-117) Alto (118- 160)
			Motivación inspiracional	Optimismo Entusiasmo Acumulación de expectativas Visión compartida	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16		
			Estimulación intelectual	Uso de ideas innovadoras y creativas Manejo de criterio Estimulación de ideas y soluciones	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		
Consideración individualizada	Respeto por la diversidad Atención a las necesidades de los otros Valoración del esfuerzo	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32					

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 2: Clima laboral				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
Autorrealización	Desarrollo personal	1,2,3,4,5,6,7,	Nunca (1)	Bueno [184– 250]
	Reconocimiento	8,9,10	Poco (2)	
Involucramiento laboral	Identificación	11,12,13,14,1	Regular o algo (3)	Regular [ 117 - 183]
	Compromiso	5,16,17,18,19, 20		
Supervisión	Apoyo	21,22,23,24,2	Mucho (4)	Malo [ 50 - 116]
	Orientación	5,26,27,28,29, 30	Siempre (5)	
Comunicación	Claridad	31,32,33,34,3		
Condiciones laborales	Recursos	5,36,37,38,39, 40		
	Recompensa	41,42,43,44,4		
		5,46,47,48,49, 50		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESDRIPTIVA E INFERENCIAL
<b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo <b>MÉTODO.</b> Hipotético-deductivo <b>TIPO:</b> Básica <b>NIVEL:</b> Explicativo <b>DISEÑO:</b> No experimental – Correlacional causal Transversal	<b>Población censal:</b> estará conformada por 70 docentes de la institución educativa Politécnico Nacional del Callao.	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario de Liderazgo transformacional Cuestionario de Clima laboral	<b>DESCRIPTIVA:</b> - Tablas de frecuencia - Figuras estadísticas  <b>INFERENCIAL:</b> Rho Spearman

## Anexo 2: Tabla de operacionalización de variables

*Tabla 1*  
*Operacionalización de la variable 1: Liderazgo transformacional*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Influencia idealizada	Sentido del humor	1, 2, 3, 4, 5,	Nunca (1)	Bajo [ 32 – 74]
	Modelo de identificación	6, 7, 8	Casi nunca (2)	Regular [ 75 – 117]
	Asume riesgos compartidos		A veces (3)	Alto [118– 160]
	Conducta ética moral		Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	
Motivación inspiracional	Optimismo	9, 10, 11, 12,		
	Entusiasmo	13, 14, 15, 16		
	Acumulación de expectativas			
	Visión compartida			
Estimulación intelectual	Uso de ideas innovadoras y creativas	17, 18, 19, 20,		
	Manejo de criterio	21, 22, 23, 24		
	Estimulación de ideas y soluciones			
Consideración individualizada	Respeto por la diversidad	25, 26, 27, 28,		
	Atención a las necesidades de los otros	29, 30, 31, 32		
	Valoración del esfuerzo			

*Tabla 2*  
*Operacionalización de la variable 2: Clima laboral*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Autorrealización	Desarrollo personal	1,2,3,4,5	(1)	Bueno
	Reconocimiento	6,7,8,9,10	Nunca (2)	[184– 250]
Involucramiento laboral	Identificación	11,12,13,14,15,	Poco (3)	Regular [ 117 - 183]
	Compromiso	16,17,18,19,20	Regular o algo (4)	Malo [ 50 - 116]
Supervisión	Apoyo	21,22,23,24,25,26,17,	(5)	
	Orientación	28,29,30	Siempre	
Comunicación	Claridad	31,32,33,34,35,36,37,		
	Fluidez	38,39,40		
Condiciones laborales	Recursos	41,42,43,44,45,46,47,		
	Recompensa	48,49,50		

### **Anexo 3: Fichas técnicas**

#### **Ficha técnica 1**

Denominación: Cuestionario de Liderazgo transformacional  
Autor : Retuerto (2018)  
Adaptado : Félix (2020)  
Propósito : Determinar la percepción de los docentes sobre liderazgo transformacional.  
Administración: Grupal  
Tiempo : 15 minutos  
Escala de medición: Politómica

#### **Ficha técnica 2**

Nombre : Cuestionario de Clima laboral  
Autora : Palma (2004)  
Adaptación : Félix (2020)  
Propósito : Determinar la percepción de los docentes sobre el Clima laboral  
Administración: Grupal  
Tiempo : 20 minutos  
Escala de medición: Politómoca

## Anexo 4: Instrumentos

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

**Estimado docente:**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al Liderazgo transformacional. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

El director:

Nº	Dimensiones/Ítems	1	2	3	4	5
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>						
1	Manifiesta valores y principios éticos a través de sus acciones en su quehacer educativo.					
2	Muestra imagen carismática y brinda bienestar laboral.					
3	Manifiesta entusiasmo contagiante y genera confianza en lo que dice y hace.					
4	Antepone los intereses de la institución al propio.					
5	Se gana el respeto por su forma de actuar.					
6	Toma decisiones enmarcada dentro de lo ético y lo moral.					
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
8	Crea condiciones para que se comprometa con la misión de la institución educativa.					
<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>						
9	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.					
10	Habla con entusiasmo acerca de qué necesidades educativas deben ser satisfechas en la institución educativa.					
11	Presenta una convincente visión del futuro educacional.					
12	Cumple las metas propuestas en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes.					
13	Muestra confianza en que alcanzará las metas.					
14	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.					
15	Ayuda a los demás a centrarse y ser coherentes con una meta común o compartida.					
16	Expone a los demás los beneficios que significa alcanzar las metas de la institución educativa.					
<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>						
17	Facilita formas nuevas de solucionar problemas.					
18	Considera diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas.					
19	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
20	Sugiere diferentes formas de hacer las cosas y lograr cambios importantes en su trabajo.					
21	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica.					
22	Acostumbra a evaluar críticamente los diferentes problemas pedagógicos presentados.					

23	Se interesa por lograr el compromiso de los docentes para mejorar el trabajo en equipo.						
24	Se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos, respecto a su labor como líder pedagógico.						
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>						
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes al que lidera.						
26	Trata a los demás como individuos y no como miembros de un grupo.						
27	Atiende las necesidades profesionales y personales de su equipo de trabajo.						
28	Ayuda a mejorar las capacidades profesionales de su equipo.						
29	Provee consejo útil para el desarrollo profesional y personal.						
30	Enseña cómo reconocer las necesidades y capacidades de otros.						
31	Forma equipos de trabajo considerando sus capacidades y habilidades.						
32	Brinda atención especial a los miembros de la institución educativa que muestran descuido en su labor.						

## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

### Instrucciones

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al Clima laboral. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Conteste todas las preguntas, no existen respuestas buenas ni malas.

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular o algo</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>

### En la institución educativa:

N°	Dimensiones/Items	1	2	3	4	5
	<b>AUTORREALIZACIÓN</b>					
1	Considera que existen oportunidades de progresar personal y profesionalmente.					
2	Siente que los miembros de la institución educativa se interesan por el éxito de los demás.					
3	Se participa en la definición de los objetivos institucionales y se realiza acciones para lograrlo.					
4	Siente que se reconoce los altos niveles de desempeño docente.					
5	Se aprende y se desarrolla a partir del trabajo que se realiza.					
6	Se realizan actividades que le permiten aprender y desarrollarse como profesional.					
7	Se promueve la capacitación constante para mejorar la labor como docente.					
8	Se promueve el desarrollo personal del docente.					
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
10	Se reconoce los logros en el trabajo pedagógico.					
	<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>					
11	Se siente compromiso con el éxito alcanzado.					
12	Cada trabajador establece sus niveles de logro en el trabajo que le corresponde.					
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito institucional.					
14	Los trabajadores están comprometidos con el éxito institucional.					
15	Se hacen mejoras cada día para alcanzar las metas establecidas.					
16	Se cumple con la labor diaria en el trabajo de manera comprometida.					
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18	Los logros alcanzados por los estudiantes son motivo de orgullo del personal.					
19	Existe clara definición de visión, misión y valores.					
20	Siente que la labor que realiza es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
	<b>SUPERVISIÓN</b>					



21	El personal jerárquico le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan en su labor.					
22	Se mejora continuamente los métodos del trabajo pedagógico.					
23	Se evalúa constantemente para mejorar su desempeño laboral.					
24	Recibe el apoyo necesario para mejorar la realización de su trabajo.					
25	Las funciones de los trabajadores están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de los trabajadores.					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
29	El trabajo se realiza en función a métodos y planes establecidos.					
30	Siente que existe un trato justo.					
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo.					
32	La información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Existe interacción con los docentes que ocupan cargos jerárquicos.					
36	Se afrontan y superan los obstáculos.					
37	Se fomenta y promueve la comunicación interna.					
38	Siente que sus planteamientos son escuchados y considerados.					
39	Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas.					
40	Se conocen los avances logrados en las otras áreas de la organización.					
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos de trabajo establecidos son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
44	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.					
45	Se dispone de diferentes herramientas y recursos que facilite la labor pedagógica.					
46	Existe buena práctica de valores y principios éticos que brindan bienestar laboral.					
47	Se reconoce las metas alcanzadas individualmente o en equipo.					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión establecida.					
49	Se reconoce sus capacidades y habilidades profesionales y personales.					
50	Se consideran sus necesidades profesionales y personales.					

### Anexo 5: Certificados de validez

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>							
1	Manifiesta valores y principios éticos a través de sus acciones en su quehacer educativo.	✓		✓		✓		
2	Muestra imagen carismática y brinda bienestar laboral.	✓		✓		✓		
3	Manifiesta entusiasmo contagiante y genera confianza en lo que dice y hace.	✓		✓		✓		
4	Antepone los intereses de la institución al propio.	✓		✓		✓		
5	Se gana el respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
6	Toma decisiones enmarcada dentro de lo ético y lo moral.	✓		✓		✓		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
8	Crea condiciones para que se comprometa con la misión de la institución educativa.	✓		✓		✓		
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>							
9	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	✓		✓		✓		
10	Habla con entusiasmo acerca de qué necesidades educativas deben ser satisfechas en la institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro educacional.	✓		✓		✓		
12	Cumple las metas propuestas en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

13	Muestra confianza en que alcanzará las metas.	✓		✓		✓		
14	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	✓		✓		✓		
15	Ayuda a los demás a centrarse y ser coherentes con una meta común o compartida.	✓		✓		✓		
16	Expone a los demás los beneficios que significa alcanzar las metas de la institución educativa.	✓		✓		✓		
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Facilita formas nuevas de solucionar problemas.	✓		✓		✓		
18	Considera diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
19	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	✓		✓		✓		
20	Sugiere diferentes formas de hacer las cosas y lograr cambios importantes en su trabajo.	✓		✓		✓		
21	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica.	✓		✓		✓		
22	Acostumbra a evaluar críticamente los diferentes problemas pedagógicos presentados.	✓		✓		✓		
23	Se interesa por lograr el compromiso de los docentes para mejorar el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
24	Se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos, respecto a su labor como líder pedagógico.	✓		✓		✓		
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes al que lidera.	✓		✓		✓		
26	Trata a los demás como individuos y no como miembros de un grupo.	✓		✓		✓		

27	Atiende las necesidades profesionales y personales de su equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
28	Ayuda a mejorar las capacidades profesionales de su equipo.	✓		✓		✓		
29	Provee consejo útil para el desarrollo profesional y personal.	✓		✓		✓		
30	Enseña cómo reconocer las necesidades y capacidades de otros.	✓		✓		✓		
31	Forma equipos de trabajo considerando sus capacidades y habilidades.	✓		✓		✓		
32	Brinda atención especial a los miembros de la institución educativa que muestran descuido en su labor.	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia**

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

**28 de mayo del 2020**

**Apellidos y nombre s del juez evaluador:** Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

**DNI:** 09637865

**Especialidad del evaluador:** Dra. En Ciencias de la Educación – Metodología de la Investigación Científica



Francis Ibarguen Cueva  
Dra. en Ciencias de la Educación

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL**

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>AUTORREALIZACIÓN</b>							
1	Considera que existen oportunidades de progresar personal y profesionalmente.	✓		✓		✓		
2	Siente que los miembros de la institución educativa se interesan por el éxito de los demás.	✓		✓		✓		
3	Se participa en la definición de los objetivos institucionales y se realiza acciones para lograrlo.	✓		✓		✓		
4	Siente que se reconoce los altos niveles de desempeño docente.	✓		✓		✓		
5	Se aprende y se desarrolla a partir del trabajo que se realiza.	✓		✓		✓		
6	Se realizan actividades que le permiten aprender y desarrollarse como profesional.	✓		✓		✓		
7	Se promueve la capacitación constante para mejorar la labor como docente.	✓		✓		✓		
8	Se promueve el desarrollo personal del docente.	✓		✓		✓		
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	✓		✓		✓		
10	Se reconoce los logros en el trabajo pedagógico.	✓		✓		✓		
	<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se siente compromiso con el éxito alcanzado.	✓		✓		✓		
12	Cada trabajador establece sus niveles de logro en el trabajo que le corresponde.	✓		✓		✓		
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito institucional.	✓		✓		✓		

14	Los trabajadores están comprometidos con el éxito institucional.	✓		✓		✓		
15	Se hacen mejoras cada día para alcanzar las metas establecidas.	✓		✓		✓		
16	Se cumple con la labor diaria en el trabajo de manera comprometida.	✓		✓		✓		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓		✓		✓		
18	Los logros alcanzados por los estudiantes son motivo de orgullo del personal.	✓		✓		✓		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores.	✓		✓		✓		
20	Siente que la labor que realiza es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	✓		✓		✓		
	<b>SUPERVISIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
21	El personal jerárquico le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan en su labor.	✓		✓		✓		
22	Se mejora continuamente los métodos del trabajo pedagógico.	✓		✓		✓		
23	Se evalúa constantemente para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
24	Recibe el apoyo necesario para mejorar la realización de su trabajo.	✓		✓		✓		
25	Las funciones de los trabajadores están claramente definidas.	✓		✓		✓		
26	Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de los trabajadores.	✓		✓		✓		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓		✓		✓		
29	El trabajo se realiza en función a métodos y planes establecidos.	✓		✓		✓		

30	Siente que existe un trato justo.	✓		✓		✓		
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo.	✓		✓		✓		
32	La información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓		
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓		
34	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓		
35	Existe interacción con los docentes que ocupan cargos jerárquicos.	✓		✓		✓		
36	Se afrontan y superan los obstáculos.	✓		✓		✓		
37	Se fomenta y promueve la comunicación interna.	✓		✓		✓		
38	Siente que sus planteamientos son escuchados y considerados.	✓		✓		✓		
39	Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas.	✓		✓		✓		
40	Se conocen los avances logrados en las otras áreas de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
42	Los objetivos de trabajo establecidos son retadores.	✓		✓		✓		
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	✓		✓		✓		
44	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓		
45	Se dispone de diferentes herramientas y recursos que facilite la labor pedagógica	✓		✓		✓		
46	Existe buena práctica de valores y principios éticos que brindan bienestar laboral.	✓		✓		✓		

47	Se reconoce las metas alcanzadas individualmente o en equipo.	✓		✓		✓		
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión establecida.	✓		✓		✓		
49	Se reconoce sus capacidades y habilidades profesionales y personales.	✓		✓		✓		
50	Se consideran sus necesidades profesionales y personales.	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia**

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

28 de mayo del 2020

**Apellidos y nombre s del juez evaluador:** Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

**DNI:** 09637865

**Especialidad del evaluador:** Dra. En Ciencias de la Educación – Metodología de la Investigación Científica

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Francis Ibarguen Cueva  
Dra. en Ciencias de la Educación

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>							
1	Manifiesta valores y principios éticos a través de sus acciones en su quehacer educativo.	✓		✓		✓		
2	Muestra imagen carismática y brinda bienestar laboral.	✓		✓		✓		
3	Manifiesta entusiasmo contagiante y genera confianza en lo que dice y hace.	✓		✓		✓		
4	Antepone los intereses de la institución al propio.	✓		✓		✓		
5	Se gana el respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
6	Toma decisiones enmarcada dentro de lo ético y lo moral.	✓		✓		✓		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
8	Crea condiciones para que se comprometa con la misión de la institución educativa.	✓		✓		✓		
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>							
9	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	✓		✓		✓		

10	Habla con entusiasmo acerca de qué necesidades educativas deben ser satisfechas en la institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro educacional.	✓		✓		✓		
12	Cumple las metas propuestas en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Muestra confianza en que alcanzará las metas.	✓		✓		✓		
14	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	✓		✓		✓		
15	Ayuda a los demás a centrarse y ser coherentes con una	✓		✓		✓		

	meta común o compartida.							
16	Expone a los demás los beneficios que significa alcanzar las metas de la institución educativa.	✓		✓		✓		
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Facilita formas nuevas de solucionar problemas.	✓		✓		✓		
18	Considera diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
19	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	✓		✓		✓		
20	Sugiere diferentes formas de hacer las cosas y lograr cambios importantes en su trabajo.	✓		✓		✓		

21	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica.	✓		✓		✓		
22	Acostumbra a evaluar críticamente los diferentes problemas pedagógicos presentados.	✓		✓		✓		
23	Se interesa por lograr el compromiso de los docentes para mejorar el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
24	Se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos, respecto a su labor como líder pedagógico.	✓		✓		✓		
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes al que lidera.	✓		✓		✓		
26	Trata a los demás como individuos y no como miembros de un grupo.	✓		✓		✓		
27	Atiende las necesidades profesionales y personales de su equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
28	Ayuda a mejorar las capacidades profesionales de su equipo.	✓		✓		✓		
29	Provee consejo útil para el desarrollo profesional y personal.	✓		✓		✓		
30	Enseña cómo reconocer las necesidades y capacidades de otros.	✓		✓		✓		

31	Forma equipos de trabajo considerando sus capacidades y habilidades.	✓		✓		✓		
32	Brinda atención especial a los miembros de la institución educativa que muestran descuido en su labor.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia.**

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

02 de junio del 2020

**Apellidos y nombre s del juez evaluador:** Blanca Nieve Chinchano Olórtegui

**DNI:** 23098081

**Especialidad del evaluador:** Magíster en Administración de la Educación

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:**      Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Blanca Nieve Chinchano Olórtegui  
Mg. en Administración de la Educación

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL**

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>AUTORREALIZACIÓN</b>							
1	Considera que existen oportunidades de progresar personal y profesionalmente.	✓		✓		✓		
2	Siente que los miembros de la institución educativa se interesan por el éxito de los demás.	✓		✓		✓		
3	Se participa en la definición de los objetivos institucionales y se realiza acciones para lograrlo.	✓		✓		✓		
4	Siente que se reconoce los altos niveles de desempeño docente.	✓		✓		✓		
5	Se aprende y se desarrolla a partir del trabajo que se realiza.	✓		✓		✓		
6	Se realizan actividades que le permiten aprender y desarrollarse como profesional.	✓		✓		✓		
7	Se promueve la capacitación constante para mejorar la labor como docente.	✓		✓		✓		
8	Se promueve el desarrollo personal del docente.	✓		✓		✓		
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	✓		✓		✓		

10	Se reconoce los logros en el trabajo pedagógico.	✓		✓		✓		
	<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se siente compromiso con el éxito alcanzado.	✓		✓		✓		
12	Cada trabajador establece sus niveles de logro en el trabajo que le corresponde.	✓		✓		✓		
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito institucional.	✓		✓		✓		

14	Los trabajadores están comprometidos con el éxito institucional.	✓		✓		✓		
15	Se hacen mejoras cada día para alcanzar las metas establecidas.	✓		✓		✓		
16	Se cumple con la labor diaria en el trabajo de manera comprometida.	✓		✓		✓		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓		✓		✓		
18	Los logros alcanzados por los estudiantes son motivo de orgullo del personal.	✓		✓		✓		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores.	✓		✓		✓		
20		✓		✓		✓		

	Siente que la labor que realiza es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.							
	<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	El personal jerárquico le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan en su labor.	✓		✓		✓		
22	Se mejora continuamente los métodos del trabajo pedagógico.	✓		✓		✓		
23	Se evalúa constantemente para mejorar su desempeño laboral.	✓		✓		✓		
24	Recibe el apoyo necesario para mejorar la realización de su trabajo.	✓		✓		✓		
25	Las funciones de los trabajadores están claramente definidas.	✓		✓		✓		
26	Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de los trabajadores.	✓		✓		✓		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓		✓		✓		
29	El trabajo se realiza en función a métodos y planes establecidos.	✓		✓		✓		

30	Siente que existe un trato justo.	✓		✓		✓		
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo.	✓		✓		✓		
32	La información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓		
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓		
34	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓		
35	Existe interacción con los docentes que ocupan cargos jerárquicos.	✓		✓		✓		
36	Se afrontan y superan los obstáculos.	✓		✓		✓		
37	Se fomenta y promueve la comunicación interna.	✓		✓		✓		
38	Siente que sus planteamientos son escuchados y considerados.	✓		✓		✓		
39	Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas.	✓		✓		✓		
40	Se conocen los avances logrados en las otras áreas de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	



41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
42	Los objetivos de trabajo establecidos son retadores.	✓		✓		✓		
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	✓		✓		✓		
44	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓		
45	Se dispone de diferentes herramientas y recursos que facilite la labor pedagógica	✓		✓		✓		
46	Existe buena práctica de valores y principios éticos que brindan bienestar laboral.	✓		✓		✓		
47	Se reconoce las metas alcanzadas individualmente o en equipo.	✓		✓		✓		
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión establecida.	✓		✓		✓		
49	Se reconoce sus capacidades y habilidades profesionales y personales.	✓		✓		✓		
50	Se consideran sus necesidades profesionales y personales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia.**

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

02 de junio del 2020

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Blanca Nieve Chinchano Olórtegui

**DNI:** 23098081

**Especialidad del evaluador:** Magíster en Administración de la Educación



Blanca Nieve Chinchano Olórtegui  
Mg. en Administración de la Educación

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>							
1	Manifiesta valores y principios éticos a través de sus acciones en su quehacer educativo.	X		X		X		
2	Muestra imagen carismática y brinda bienestar laboral.	X		X		X		
3	Manifiesta entusiasmo contagiante y genera confianza en lo que dice y hace.	X		X		X		
4	Antepone los intereses de la institución al propio.	X		X		X		
5	Se gana el respeto por su forma de actuar.	X		X		X		
6	Toma decisiones enmarcada dentro de lo ético y lo moral.	X		X		X		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	X		X		X		
8	Crea condiciones para que se comprometa con la misión de la institución educativa.	X		X		X		
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>							
9	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	X		X		X		
10	Habla con entusiasmo acerca de qué necesidades educativas deben ser satisfechas en la institución educativa.	X		X		X		
11	Presenta una convincente visión del futuro educacional.	X		X		X		

12	Cumple las metas propuestas en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
13	Muestra confianza en que alcanzará las metas.	X		X		X		

14	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	X		X		X		
15	Ayuda a los demás a centrarse y ser coherentes con una meta común o compartida.	X		X		X		
16	Expone a los demás los beneficios que significa alcanzar las metas de la institución educativa.	X		X		X		
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Facilita formas nuevas de solucionar problemas.	X		X		X		
18	Considera diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas.	X		X		X		
19	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	X		X		X		
20	Sugiere diferentes formas de hacer las cosas y lograr cambios importantes en su trabajo.	X		X		X		
21	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica.	X		X		X		
22	Acostumbra a evaluar críticamente los diferentes problemas pedagógicos presentados.	X		X		X		
23	Se interesa por lograr el compromiso de los docentes para mejorar el trabajo en equipo.	X		X		X		
24	Se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos, respecto a su labor como líder pedagógico.	X		X		X		
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

25	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de docentes al que lidera.	X		X		X		
26	Trata a los demás como individuos y no como miembros de un grupo.	X		X		X		
27	Atiende las necesidades profesionales y personales de su equipo de trabajo.	X		X		X		
28	Ayuda a mejorar las capacidades profesionales de su equipo.	X		X		X		
29	Provee consejo útil para el desarrollo profesional y personal.	X		X		X		
30	Enseña cómo reconocer las necesidades y capacidades de otros.	X		X		X		
31	Forma equipos de trabajo considerando sus capacidades y habilidades.	X		X		X		
32	Brinda atención especial a los miembros de la institución educativa que muestran descuido en su labor.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

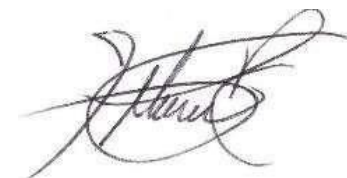
No aplicable [ ]

02 de junio del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Gustavo Ernesto Zárate Ruiz**

DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: **Maestro en Administración de Negocios – MBA**



<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL**

Nº	/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>AUTORREALIZACIÓN</b>							
1	Considera que existen oportunidades de progresar personal y profesionalmente.	X		X		X		
2	Siente que los miembros de la institución educativa se interesan por el éxito de los demás.	X		X		X		
3	Se participa en la definición de los objetivos institucionales y se realiza acciones para lograrlo.	X		X		X		
4	Siente que se reconoce los altos niveles de desempeño docente.	X		X		X		
5	Se aprende y se desarrolla a partir del trabajo que se realiza.	X		X		X		
6	Se realizan actividades que le permiten aprender y desarrollarse como profesional.	X		X		X		
7	Se promueve la capacitación constante para mejorar la labor como docente.	X		X		X		
8	Se promueve el desarrollo personal del docente.	X		X		X		
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	X		X		X		
10	Se reconoce los logros en el trabajo pedagógico.							
	<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>							
11	Se siente compromiso con el éxito alcanzado.	X		X		X		
12	Cada trabajador establece sus niveles de logro en el trabajo que le corresponde.	X		X		X		

13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito institucional.	X		X		X		
14	Los trabajadores están comprometidos con el éxito institucional.	X		X		X		
15	Se hacen mejoras cada día para alcanzar las metas establecidas.	X		X		X		
16	Se cumple con la labor diaria en el trabajo de manera comprometida.	X		X		X		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	X		X		X		
18	Los logros alcanzados por los estudiantes son motivo de orgullo del personal.	X		X		X		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores.	X		X		X		
20	Siente que la labor que realiza es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	X		X		X		
	<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	El personal jerárquico le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan en su labor.	X		X		X		
22	Se mejora continuamente los métodos del trabajo pedagógico.	X		X		X		
23	Se evalúa constantemente para mejorar su desempeño laboral.	X		X		X		
24	Recibe el apoyo necesario para mejorar la realización de su trabajo.	X		X		X		
25	Las funciones de los trabajadores están claramente definidas.	X		X		X		

26	Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de los trabajadores.	X		X		X		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	X		X		X		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	X		X		X		

29	El trabajo se realiza en función a métodos y planes establecidos.	X		X		X		
30	Siente que existe un trato justo.	X		X		X		
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo.	X		X		X		
32	La información fluye adecuadamente.	X		X		X		
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	X		X		X		
34	Existen suficientes canales de comunicación.	X		X		X		
35	Existe interacción con los docentes que ocupan cargos jerárquicos.	X		X		X		
36	Se afrontan y superan los obstáculos.	X		X		X		
37	Se fomenta y promueve la comunicación interna.	X		X		X		
38	Siente que sus planteamientos son escuchados y considerados.	X		X		X		
39	Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas.	X		X		X		
40	Se conocen los avances logrados en las otras áreas de la organización.	X		X		X		
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	X		X		X		



42	Los objetivos de trabajo establecidos son retadores.	X		X		X	
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	X		X		X	
44	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.	X		X		X	
45	Se dispone de diferentes herramientas y recursos que facilite la labor pedagógica	X		X		X	
46	Existe buena práctica de valores y principios éticos que brindan bienestar laboral.	X		X		X	
47	Se reconoce las metas alcanzadas individualmente o en equipo.	X		X		X	
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión establecida.	X		X		X	
49	Se reconoce sus capacidades y habilidades profesionales y personales.	X		X		X	
50	Se consideran sus necesidades profesionales y personales.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA**

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

**02 de junio del 2020**

**Apellidos y nombre s del juez evaluador: Gustavo Ernesto Zárate Ruiz**

**DNI: 09870134**

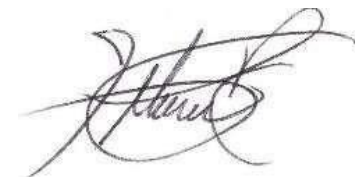
**Especialidad del evaluador: Maestro en Administración de Negocios – MBA**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



## Anexo 6: Confiabilidad de instrumentos

Base de datos de la confiabilidad de la variable **Liderazgo transformacional**.

Confiabilidad de Liderazgo 2A.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

14 :

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	vs
1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	3	5	5	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
6	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	
8	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	
9	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	4	
11	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	
12	5	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
13	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1
14	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
16	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	4	
18	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	
19	5	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
20	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	32



## Anexo 7: Base de datos

### Base de datos de la variable Liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																																
N°	INFLUENCIA IDEALIZADA								MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								ESTIMULACIÓN INTELECTUAL								CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32
1	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1	2	1	4	1	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	1	1
2	4	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1	1	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	5	1	4	1	1
3	3	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1	1	2	4	2	2	1	2	5	2	2	2	3	3	5	2	1
4	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	5	1	1	4	3	1	3	1	4	3	1	3	1	5	1	3	1	1
5	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	1	2	5	3	4	3	2	5	3	3	2	3	4	1	4	3	2
6	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1
7	2	3	2	2	2	4	7	1	5	5	5	4	4	1	3	2	3	2	4	3	2	2	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2
8	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2
9	3	2	3	3	5	2	5	5	3	2	3	2	1	2	1	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1
10	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	5	4	3	1	4	1	4	2
11	4	5	4	5	2	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4
12	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2
13	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2	2	5	3	3	3	2	5	3	3	3	3	4	2	4	3	2
14	2	2	4	4	4	2	3	1	4	2	3	1	4	3	1	3	1	1	5	3	5	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3
15	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	4	4	2	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3
16	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3	3	3	5	2	4	4	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3
17	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3	1	4	5	5	5	1	2	5	5	5	4	2	5	3	4	3
18	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
19	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	4	4	3	1	3	2	4	3	1	5	2	2	1	1	4	3	3
20	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4
21	2	4	3	1	5	1	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	1	4	5	2	5	1	5	3	1	1	1
22	3	4	1	1	3	2	5	4	2	3	3	1	1	5	2	1	5	1	4	5	2	1	4	5	4	5	3	5	2	2	5	1
23	3	1	5	1	1	5	4	3	1	5	2	2	4	5	2	4	4	2	2	3	5	3	5	5	3	1	2	1	3	1	2	3
24	1	1	2	4	3	2	4	2	1	3	2	2	5	3	2	2	5	4	4	4	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2	5	2
25	4	2	1	5	4	4	4	2	5	5	2	5	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	5	5	3	5	2	3	3	2	3	3
26	3	1	4	1	2	1	4	4	3	1	1	1	4	5	3	1	1	5	4	1	2	2	1	1	3	1	1	1	5	2	4	4
27	5	3	4	2	5	5	3	5	3	3	3	1	5	2	2	2	2	1	4	1	3	4	2	4	3	2	2	2	4	4	1	1
28	5	1	3	3	2	5	5	5	4	1	4	2	3	5	5	1	4	3	3	1	4	3	5	1	5	5	2	3	2	4	3	3
29	4	1	2	3	2	5	3	5	2	5	2	3	4	3	5	2	2	4	2	3	5	1	5	1	4	1	4	2	5	3	5	4
30	2	5	3	2	1	2	5	2	2	1	5	1	1	5	1	1	5	2	3	4	1	5	1	3	4	4	2	5	3	4	1	2
31	3	1	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	2	1	4	5	3	3	3	1	3	1	1	2	3	1	4	2	4	3	4
32	4	4	4	1	2	2	1	5	1	4	3	4	5	2	5	2	1	4	5	1	2	2	3	3	2	4	5	2	5	4	2	2
33	1	5	1	5	4	2	3	5	3	4	3	5	3	1	4	2	2	2	1	3	5	2	1	5	3	2	5	3	2	5	5	4
34	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	1	5	3	4	4	1	2	2	5	2	1	4	5	4	5	2	5	5	5	1	5

35	5	5	2	1	5	2	3	1	2	3	2	4	5	3	2	4	1	1	4	1	4	5	5	5	1	2	2	1	1	1	1	1	3
36	5	5	5	2	3	3	5	2	3	5	4	5	2	4	2	4	3	1	1	1	1	3	2	3	2	1	3	3	2	3	5	3	
37	4	2	1	5	1	4	5	1	1	4	4	5	1	1	2	3	1	2	1	1	3	2	4	5	1	4	4	1	1	4	4	2	
38	2	4	3	1	5	1	1	2	2	3	2	4	1	5	3	2	4	3	3	2	3	1	4	2	5	4	2	5	1	5	2	5	
39	3	3	1	3	1	3	5	4	5	3	4	5	1	3	3	3	3	3	4	4	5	2	4	1	3	2	2	1	3	5	4	2	
40	2	1	5	1	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	2	3	2	1	5	5	1	5	1	1	5	5	4	1	5	1	3	3	
41	5	3	2	1	3	1	3	1	5	3	2	1	4	5	1	3	5	5	5	4	5	4	4	5	2	1	5	4	3	5	1	4	
42	1	3	2	3	5	2	2	5	4	2	3	5	5	4	1	3	1	1	4	1	3	2	2	3	2	5	2	5	4	1	5	4	
43	1	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	1	1	5	2	1	4	2	5	2	3	1	4	5	2	1	3	3	2	2	1	4	
44	5	1	5	1	4	2	4	4	2	2	1	1	1	3	5	1	1	5	2	5	3	2	2	4	5	3	3	5	3	3	5	2	
45	5	4	5	3	4	5	2	3	4	5	2	5	5	5	3	5	4	1	3	3	5	2	4	4	4	4	5	3	2	1	5	3	
46	5	4	3	5	4	1	2	1	4	3	1	1	5	2	1	2	3	3	2	2	1	1	1	5	4	5	3	1	3	1	1	2	
47	1	3	5	3	1	3	4	4	5	2	2	4	5	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	4	4	2	2	1	1	5	2	5	
48	3	4	3	4	1	1	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3	4	1	4	2	1	1	1	5	1	2	5	5	2	4	2	3	
49	2	1	1	4	1	3	1	1	3	5	4	5	1	2	3	4	3	1	4	2	1	1	2	2	2	5	3	4	1	2	5	3	
50	4	3	5	3	1	1	5	4	5	4	1	5	2	4	5	4	1	3	4	2	3	1	4	1	3	3	3	5	5	3	5	1	
51	5	3	4	3	2	5	4	2	4	2	3	1	4	4	5	5	5	3	2	1	5	2	5	4	4	2	4	2	1	2	5	1	
52	4	3	2	2	2	4	2	3	5	4	5	1	1	3	2	5	2	1	1	3	3	1	2	5	5	3	5	3	5	5	5	5	
53	5	3	3	1	2	4	5	1	5	3	3	4	3	2	3	3	5	4	1	4	3	5	2	1	2	5	1	4	3	1	4	5	
54	1	3	5	2	5	5	5	3	4	4	2	2	3	2	4	2	1	4	3	2	3	4	4	4	4	1	3	5	3	5	2	1	
55	3	5	3	3	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	5	1	4	3	3	2	3	1	4	1	1	3	3	
56	5	2	3	3	4	5	1	4	4	2	4	2	1	4	3	4	2	2	1	1	2	5	2	3	4	5	2	5	3	3	2	3	
57	2	1	5	4	1	4	1	4	2	1	4	4	1	4	2	5	3	4	5	2	2	4	2	1	2	2	2	3	3	1	5	3	
58	2	5	3	2	3	1	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	3	2	4	4	4	1	4	1	5	2	5	3	4	1	
59	3	5	4	4	5	3	4	3	4	2	5	2	5	5	1	1	4	2	5	3	3	3	5	2	3	5	4	5	4	5	3	1	
60	2	2	1	4	2	2	5	1	5	1	2	2	1	4	5	1	5	2	5	3	2	2	4	5	4	5	4	1	2	3	5	3	
61	3	3	5	1	2	2	4	4	2	2	1	3	1	1	5	5	2	2	4	1	2	1	1	3	4	5	1	5	2	3	1	3	
62	3	2	3	1	1	4	5	2	2	3	5	5	1	4	5	4	4	4	4	5	2	3	4	5	4	2	2	2	1	4	1	5	
63	1	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	5	3	3	5	3	5	2	5	5	4	5	2	3	5	4	1	5	
64	5	3	2	4	4	2	2	3	2	3	1	5	5	1	2	3	1	1	3	1	3	2	4	4	2	5	3	2	1	3	4	2	
65	4	1	3	4	4	2	3	4	5	5	1	5	1	2	2	4	2	1	1	3	5	3	4	3	1	1	1	4	1	5	5	1	
66	3	2	2	4	4	5	1	3	3	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1	1	5	4	2	5	1	3	3	
67	2	4	1	1	4	2	3	3	3	3	5	3	2	3	5	1	4	4	5	1	3	1	5	2	3	1	3	5	1	2	1	1	
68	1	4	1	2	2	4	2	2	4	4	4	3	1	3	1	5	1	3	1	3	4	2	5	2	2	2	5	1	3	5	5	5	
69	4	3	5	2	5	4	1	3	4	4	1	4	2	2	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	1	1	1	2	4	1	4	5	
70	5	4	3	3	3	4	4	4	5	2	4	5	5	2	3	3	2	5	5	3	3	4	4	5	3	1	2	5	1	2	2	1	

### Base de datos de la variable Clima Laboral

N°	Clima laboral																																																						
	Autorrealización										Involucramiento laboral										Supervisión										Comunicación										Condiciones laborales														
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50					
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1	1	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	5	1	4	1	1	1	3	2	2					
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	1	1	1	4	3	1	3	1	4	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	4	3	1					
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1	2	1	4	1	2	2	1	4	1	2	2	1	1	1	2	1	4	1	1						
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	1	2	2	3	2	2						
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	3	2	1	2	1	1	4	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1					
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1	1	2	4	2	2	1	2	4	2	2	1	2	4	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	5	4	4	1	3	2	3	1	5	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	1				
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	3	4	3	1	3	2	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	1				
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	3	1				
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	1	4	3	3	3	1	1	5	3	5	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	1				
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	2	5	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3					
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	3				
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	3				
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	5	4	2	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	1	4	4			
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3	1	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5				
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5				
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4			
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	4	5	5	5			
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2	2	5	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3			
21	4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	5	1	3	5	3	1	3	1	1	3	2	5	3	4	2	4	4	4	2	5	2	3	5	1	4	3	3	3			
22	4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1	1	3	3	4	4	5	4	1	1	1	4	5	3	3	1	3	4	3	5	2	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	5	5			
23	4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4	1	4	5	1	4	2	5	5	1	1	4	2	1	3	2	1	1	2	5	2	4	3	1	2	5	1	5	5	2	2	2	2			
24	2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1	4	5	1	5	1	1	5	5	3	5	2	2	5	1	2	2	4	2	3	3	1	1	3	3	4	2	5	2	2	2	1	1			
25	2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5	1	3	3	3	2	2	2	4	2	5	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	1	1		
26	2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2	2	5	5	2	3	1	4	5	3	5	1	5	4	1	5	4	1	1	2	2	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	1	1		
27	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	1	1	1	2	5	2	2	3	2	5	5	3	1	4	4	3	3	2	2	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	3	3	3		
28	2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1	3	4	2	2	2	4	1	4	2	2	1	3	2	2	4	3	1	1	1	4	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	
29	4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	2	1	5	1	2	4	4	3	5	1	4	5	4	5	2	2	2	5	1	3	5	5	1	2	5	2	3	3	3	3	3		
30	1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	4	1	3	5	2	4	1	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	5	3	4	3	4	3	1	4	4	4	4	4		
31	2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1	5	1	1	3	5	2	5	2	2	5	1	5	3	1	5	2	1	4	4	2	4	2	5	2	2	5	1	4	2	2	2	2	2		
32	5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	3	5	4	1	1	4	4	2	5	4	5	1	5	5	3	2	4	2	1	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4		
33	3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	2	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	2	1	1	1	1	2	5	1	5	2	2	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4		
34	1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	2	4	5	5	4	1	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	1	2	4	3	4	5	1	5	1	5	1	5	1	5	4	3	4	4	4	

35	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5						
36	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	4	4	3	1	3	2	4	3	1	5	2	2	1	1	4	3	3	2	3	1	4	1	2	3	3	2	1	2	3	5	2	4	1	4	4	
37	4	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	2	5	1	4	1	1	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	5				
38	3	2	3	3	5	2	5	5	3	2	3	2	1	2	1	2	4	2	2	1	2	4	2	2	3	2	2	1	1	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1				
39	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	5	4	3	1	4	1	4	2	2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	
40	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	
41	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	4	4	2	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	
42	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	3	5	1	1	4	3	1	3	1	4	3	1	3	1	5	1	3	1	1	4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2
43	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	1	2	5	3	4	3	2	5	3	3	2	3	4	1	4	3	2	4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	
44	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5
45	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2	2	5	3	3	3	2	5	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	
46	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1	2	1	4	1	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	1	1	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	
47	3	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1	1	2	4	2	2	1	2	5	2	2	2	3	3	5	2	1	4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	
48	2	3	2	2	2	4	7	1	5	5	5	4	4	1	3	2	3	2	4	3	2	2	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	
49	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	5	3	5	1	3	3	5	1	3	5	2	5	2	5	2	1	5	3	
50	4	5	4	5	2	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	
51	2	2	4	4	4	2	3	1	4	2	3	1	4	3	1	3	1	1	5	3	5	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	
52	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3	3	3	5	2	4	4	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	
53	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3	1	4	5	5	5	1	2	5	5	5	4	2	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	3	3	1	1	5	5	2	1	5	2	5	1	
54	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	1	4	4	3	5	5	2	3	1	2	1	4	2	
55	3	5	4	5	5	3	2	1	4	2	4	3	1	3	3	2	4	1	4	3	4	1	2	1	1	4	1	4	4	3	3	1	3	3	4	5	5	1	1	4	2	4	3	1	4	2	5	3	5	5	
56	2	3	1	5	4	3	3	1	4	3	4	1	3	2	4	5	1	4	5	3	4	5	2	5	3	3	4	1	1	3	1	4	5	3	1	2	3	5	2	2	1	4	3	5	2	2	2	1	2	1	
57	1	3	1	4	2	4	3	5	5	2	3	4	4	4	2	3	1	2	2	5	5	4	5	1	5	1	4	5	1	2	5	5	2	1	2	2	3	1	5	4	4	2	2	5	1	1	2	5	3	5	
58	1	2	2	4	4	1	3	5	2	3	5	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	5	5	1	3	2	2	5	3	5	4	5	4	1	2	3	2	4	5	2	2	5	2	3	3	2	2	1	3	2	
59	5	1	2	1	5	4	2	4	4	4	1	2	3	1	3	5	5	1	2	4	3	3	2	1	2	3	5	5	4	5	5	4	1	1	1	1	4	2	4	2	1	3	4	4	1	2	2	4	1	3	
60	4	5	2	3	4	5	5	3	5	2	2	5	1	2	2	2	5	1	2	2	2	3	1	5	1	2	5	2	4	1	2	1	2	2	5	2	1	5	4	4	2	1	4	1	1	5	4	1	5	5	
61	2	3	2	1	2	1	2	2	5	1	4	1	4	2	5	5	4	3	4	4	4	2	5	5	2	5	1	4	4	1	4	1	5	2	3	5	4	1	5	3	4	2	5	4	4	5	2	1	5	3	
62	1	5	5	1	5	4	3	1	4	4	2	1	3	2	5	5	4	4	3	5	4	1	3	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	1	1	4	2	1	4	1	4	1	3	5	5	5	4	2	4	1	
63	5	2	5	3	4	3	2	1	1	5	1	4	5	5	1	4	1	2	2	5	3	1	2	5	5	4	4	2	1	3	4	4	5	4	1	5	3	4	4	5	5	2	4	3	4	5	5	4	3	3	
64	4	1	4	3	4	4	4	4	2	1	2	3	3	1	5	2	5	4	4	2	2	4	5	4	4	3	3	5	5	4	3	3	2	2	1	3	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	2	4	4		
65	3	3	4	3	3	1	3	5	1	2	3	2	3	3	1	5	5	1	1	2	2	1	4	4	1	1	4	1	4	4	5	2	3	4	2	1	2	4	2	1	4	2	3	1	2	3	3	5	3	3	
66	1	4	3	4	2	5	5	1	2	1	2	4	3	4	3	1	3	1	3	1	2	2	4	5	4	1	3	4	1	4	4	1	5	1	3	5	5	3	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	
67	2	4	4	2	1	4	1	3	2	2	4	5	3	4	5	3	2	1	1	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	1	1	4	2	1	3	2	1	5	5	3	4	3	2	3	
68	4	1	4	5	5	1	5	4	3	1	2	1	2	1	4	3	2	4	2	1	5	5	5	2	4	2	5	5	4	2	2	1	4	1	3	5	5	1	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	4	1	
69	1	3	2	4	5	1	2	4	5	4	3	4	5	1	1	1	2	1	4	1	2	3	4	4	5	4	3	1	5	5	1	5	3	2	5	3	2	4	4	1	2	3	4	1	2	1	1	4	5	3	
70	3	1	5	5	5	5	2	5	4	5	1	4	1	1	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	1	5	2	5	4	3	3	1	2	1	2	1	1	3	5	5	3	1	5	3	4	2	5	5	1		

## Anexo 8: Carta de la Universidad César Vallejo al director de la Institución Educativa



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 17 de junio de 2020  
Carta P. 148-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

DR.  
VENANCIO ASENCIOS ARAINDIA  
DIRECTOR  
DIRECCIÓN  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA POLITÉCNICO NACIONAL DEL CALLAO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a FELIX VASQUEZ, MARIA FLÓR; identificada con DNI N° 10408441 y con código de matrícula N° 7002269319; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA POLITÉCNICO NACIONAL DEL CALLAO, 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador FELIX VASQUEZ, MARIA FLÓR asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.





## Anexo 9: Constancia de aceptación por parte del director de la Institución educativa



I.E. "POLITÉCNICO NACIONAL DEL CALLAO"

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO  
EDUCACIÓN SECUNDARIA DE MENORES  
AV. ELMER FAUCETT CIDRA, 1819 - CALLAO



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Callao, 26 de junio del 2020.

### OFICIO N° 109-2020-D/IEPNC-DREG.

Dr.

**Carlos Venturo Orbegoso**

Jefe de la Escuela de Post-Grado de la Universidad César Vallejo filial - Lima.

Presente.

**Asunto:** Otorga permiso a FELIX VÁSQUEZ María Flor para realizar trabajos de investigación.

**Referencia:** carta P. 148-2020-EPG-UCV-LN-FOSL01/J-NT

Tengo a bien dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo, informar al despacho de su digno cargo que, en mérito de la carta de la referencia, se le ha **otorgado permiso** para que la maestría: FELIX VÁSQUEZ María Flor, realice trabajos de investigación en la Institución Educativa Politécnico del Callao. De su parte, queda el compromiso de hacer entrega a esta I.E. los resultados de dicha investigación.

Aprovecho la oportunidad para renovar le los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

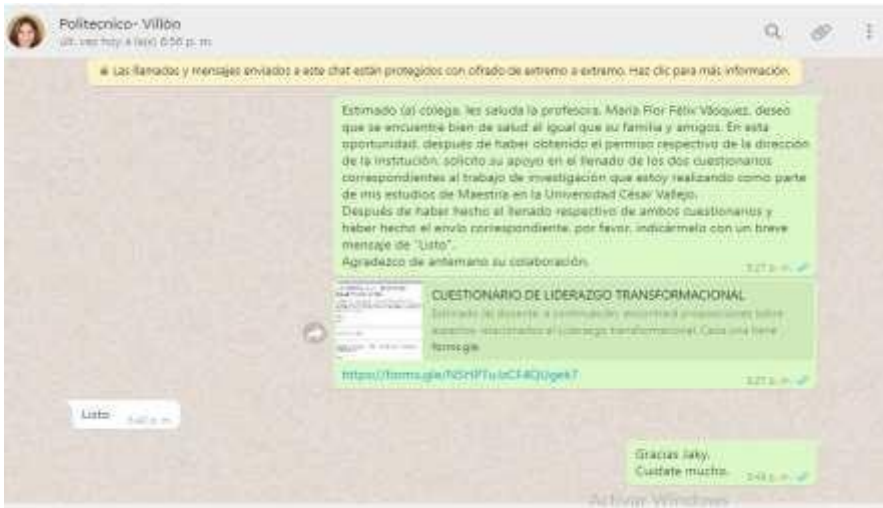


  
Dr. Venancio Aguirre Aguirre  
DIRECTOR  
I.E. POLITÉCNICO NACIONAL DEL CALLAO

## Anexo 10: Evidencias



Instalaciones de la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao



Envío de cuestionario a docentes de la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao

Desarrollo de los cuestionario por una docente de la Institución Educativa politécnico Nacional del Callao.

