



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional durante  
la emergencia sanitaria Covid-19 en una aldea infantil de Apurímac,  
Andahuaylas, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Rodriguez Lopez, Jose Javier ([ORCID:0000-0002-8345-8089](https://orcid.org/0000-0002-8345-8089))

**ASESOR:**

Mg. Sánchez Vásquez Segundo Vicente ([ORCID: 0000-0001-6882-6982](https://orcid.org/0000-0001-6882-6982))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía

**LIMA — PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Con fervoroso cariño a Florencia mi Madre querida quien guía mis pasos desde la eternidad, a Cesar mi dilecto Padre, a mi amada esposa Bertha Cecilia e hijos José Moisés y Cecilia Jimena, a mis estimados hermanos por todo su inmenso amor y el constante apoyo que me brindan a diario para transitar en esta experiencia de vida llamada destino.

José Javier

## **Agradecimiento**

A Nuestro Supremo Creador por el milagro de la vida, a todos los que ayudaron en mi proceso de formación desde mi niñez; padres, tíos, hermanos, primos, maestros, amigos, con sus experiencias las que me sirven a diario para mantener viva la oportunidad de conocer y saber, a la Aldea Infantil por cumplir un rol protagónico de superación de vulnerabilidades de niños, niñas y adolescentes.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de gráficos y figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	6
III. METODOLOGÍA. -.....	21
3.1 Tipo y diseño de investigación. – .....	21
3.2 Variables y operacionalización. – .....	22
3.3 Población, muestra y muestreo. -.....	26
3.5 Procedimientos. - .....	31
3.6 Método de análisis de datos. - .....	32
Figura 1 Esquema de Análisis de datos.....	32
3.7 Aspectos éticos .....	32
IV. RESULTADOS. ....	34
V. DISCUSIÓN.....	47
VI. CONCLUSIONES.....	51
VII. RECOMENDACIONES .....	53
VIII. REFERENCIAS .....	55
ANEXOS .....	66
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	1
Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables .....	3

Anexo 3. Instrumentos de Evaluación.....	4
Anexo 4: Acreditación de Expertos .....	10
Anexo 5: Carta de Presentación .....	12
Anexo 6: Evaluación de Expertos .....	13

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Escala de Medición: Variable Gestión del Clima Organizacional .....	24
Tabla 2 Escala de Medición: Variable Liderazgo transformacional .....	26
Tabla 3 Población de la Aldea Infantil. ....	27
Tabla 4 Muestra de la Aldea Infantil. ....	28
Tabla 5 Juicio de Experto para validación de Instrumentos. ....	31
Tabla 6 Cargo que ocupa en la institución. ....	34
Tabla 7 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Planificación. ....	35
Tabla 8 Análisis de estadígrafos para la dimensión Planificación. ....	35
Tabla 9 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Organización .....	36
Tabla 10 Análisis de estadígrafos para la dimensión Organización. ....	36
Tabla 11 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Dirección .....	37
Tabla 12 Análisis de estadígrafos para la dimensión Dirección. ....	37
Tabla 13 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Control.....	38
Tabla 14 Análisis de estadígrafos para la dimensión Control.....	38
Tabla 15 Análisis de estadígrafos agrupados para la variable Gestión del Clima Organizacional. ....	39
Tabla 16 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Reconocimiento.....	40
Tabla 17 Análisis de estadígrafos para la variable Reconocimiento. ....	40
Tabla 18 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Estimulación intelectual.....	41
Tabla 19 Análisis de estadígrafos para la variable Estimulación Intelectual. ....	41

Tabla 20 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Consideración individual. ....	42
Tabla 21 Análisis de estadígrafos para la dimensión Consideración Individual. ..	42
Tabla 22 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Inspiración Motivacional .....	43
Tabla 23 Análisis de estadígrafos para la dimensión Inspiración Motivacional ....	43
Tabla 24 Análisis de estadígrafos para la variable Liderazgo transformacional. ...	44
Tabla 25 Prueba de Normalidad.....	45
Tabla 26 Prueba de Correlación.....	46

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1 Esquema de Análisis de datos.....	32
Figura 2 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Planificación.....	62
Figura 3 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Organización.....	62
Figura 4 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Dirección.....	63
Figura 5 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Control.....	63
Figura 6 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Reconocimiento.....	64
Figura 7 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Estimulación Intelectual.....	64
Figura 8 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Consideración individual.....	65
Figura 9 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Inspiración motivacional.....	65

## Resumen

La investigación titulada “Gestión del Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional durante la Emergencia Sanitaria Covid-19 en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022”, tuvo como objetivo Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022”.

Utilice como metodología de investigación, el tipo básico con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, método hipotético deductivo, diseño no experimental transversal. La población y muestra de carácter censal estuvo conformada por 56 trabajadores y albergados. Como técnica para recolectar información, se aplicó encuesta virtual y física habiéndose formulado 2 cuestionarios validados a través de juicios de expertos, determinando su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Se concluye que existe evidencias suficientes para afirmar que la gestión del clima organizacional tiene relación positiva, considerable ( $Rho=0,898$ ) y significativa ( $p\text{ valor}=0.000$  menor que  $0.05$ ) con el liderazgo transformacional. Es decir, A mejor gestión del clima organizacional mayor liderazgo transformacional.

La institución debe manejar enfoque social emocional e inclusivo, abierta a nuevas propuestas laborales con esfuerzos mancomunados logrando estándares de eficacia, calidad, eficiencia desarrollando liderazgos positivos, en beneficio de la población infantil vulnerable, promoviendo escenarios participativos sensibles a la comunidad.

Palabras clave: líder transformacional, Gestión del clima organizacional, Gestión transformacional.

## Abstract

The research entitled "Organizational Climate Management and Transformational Leadership during the Covid-19 Health Emergency in a Children's Village of Apurímac, Andahuaylas, 2022", aimed to determine the relationship between organizational climate management and transformational leadership in a Children's Village of Apurímac, Andahuaylas, 2022".

Use as research methodology, the basic type with a quantitative approach, correlational level, hypothetical-deductive method, non-experimental cross-sectional design. The population and census sample was made up of 56 workers and sheltered. As a technique to collect information, a virtual and physical survey was applied, having formulated 2 questionnaires validated through expert judgments, determining their reliability through Cronbach's Alpha reliability statistic.

It is concluded that there is sufficient evidence to affirm that organizational climate management has a positive, considerable ( $Rho=0.898$ ) and significant ( $p$  value=0.000 less than 0.05) relationship with transformational leadership. That is, the better the management of the organizational climate, the greater the transformational leadership.

The institution must manage an emotional and inclusive social approach, open to new work proposals with joint efforts, achieving standards of effectiveness, quality, efficiency, developing positive leadership, for the benefit of the vulnerable child population, promoting participatory scenarios sensitive to the community.

Keywords: transformational leader, organizational climate management, transformational management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El mes de marzo del 2020 marcó el inicio de una cuarentena a nivel nacional y posteriormente la declaración de pandemia mundial del Covid-19 y sus cepas colaterales, el mundo ha experimentado un cambio en los niveles de seguridad y salubridad, los gobernantes desde sus estados emitieron diversas medidas de bioseguridad cuya finalidad primordial fue proteger a sus conciudadanos, en todas las dependencias públicas y privadas para que las cumplan, pasando desde confinamientos extremos en los hogares y extendiéndolos hacia las ciudades. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades, actualmente hemos superado dos años de encierro parcial de la población principalmente la económicamente activa, generando el incremento de informalidad, inestabilidad laboral y crisis económica conjugada con la pérdida de familiares y amistades, generando pánico y pavor en la población en detrimento del sector productivo.

El Estado Peruano aún con sus deficiencias presupuestarias, limitaciones económicas atiende las Aldeas Infantiles a nivel nacional, estas requieren ser acreditadas para asumir la calidad de Centros de Acogida Residencial debiendo contar con directivos, profesionales del equipo multidisciplinario, trabajadores formados como técnicos en asistente social, calificados, certificados, acreditados e involucrados, que demuestren solvencia moral, buenas relaciones interpersonales, con capacidad para resolver problemas de manera empática y resiliente. Los trabajadores son el motor que impulsan, mantienen y brindan sostenibilidad a una organización teniendo en cuenta que el valor fundamental del ser humano es su liderazgo, coadyubado por un clima institucional armónico, requiriéndose gente positiva que vea en la crisis oportunidades de superación, proactividad, habilidades sociales, el trabajo en conjunto, que aporten solución a los problemas.

La gestión del clima organizacional permite identificar, conocer, valorar y fortalecer aspectos relevantes percibidos por los integrantes de una institución, los mismos que permitirán optar por decisiones oportunas orientando y adecuando procesos organizativos, interrelacionándose e interactuando con los actores sociales involucrados dentro de un determinado espacio geográfico con el motivo de perfeccionar los resultados obtenidos en la gestión, enfocándose en indicadores de eficacia y eficiencia de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores,

mejorando estándares de productividad, rendimiento, bienestar, superando los niveles de vulnerabilidad a partir de la autonomía y liderazgo, delegando funciones, rotando en los puestos de trabajo, generando espacios donde expresen creativamente sus experiencias sintiéndose valorados frecuentemente y con la motivación suficiente para asumir nuevos retos.

La aldea infantil como institución social que alberga a niños, niñas y adolescentes en estado de pérdida parental, violencia psicológica o familiar, en una localidad de Apurímac, no fue la excepción, en la intención de manejar adecuadamente el recurso humano institucional aplicó una serie de medidas de bioseguridad, que permitieron la protección de los colaboradores, evitando de esta manera la proliferación del virus. Sin embargo, esta institución se vio seriamente afectada y sumida en el temor e inestabilidad, cuando directivos y trabajadores fueron infectados con covid-19, desatándose un proceso contagioso que alarmó a la población aldeana, la misma que provocó conductas que van desde la inestabilidad psicológica, irritabilidad emocional, resentimientos, agresividad e intolerancia hasta lindar con la exclusión entre los albergados quienes se encontraban cumpliendo el aislamiento social impuesto por el Gobierno de turno.

Es notable la apatía en la atención de albergados por parte de las trabajadoras en las casas-hogar, las mismas que tienen la misión de contención psicológico-emocional, formativa - educativa, deportivo-recreativo, social-familiar y espiritual para vivir en armonía bajo el cuidado, protección y defensa y promoción de derechos de niños y adolescentes; generado principalmente por temor al contagio del Covid-19, la misma que ha permitido la disminución en la promoción y ejecución de actividades de promoción social, educativas, religioso-culturales, recreativo-deportivas, bajando los niveles de productividad y de proyección social reflejándose en la pérdida de liderazgo institucional. Ante esta realidad evidenciada cabe la pregunta ¿Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas 2022?

Trabajar con entusiasmo al cuidado de menores albergados es una labor exigente más aún si estos se encuentran vulnerables, amparados bajo medidas protectoras emitidas por los juzgados de familia, fiscalía aplicadas para mitigar o

atenuar los niveles de vulnerabilidad que se producen en sus hogares parentales. Sin embargo, en tiempos de emergencia sanitaria del Covid-19, se evidencio que funcionarios, trabajadores, albergados mostraban miedo, temor, ansiedad ante la probabilidad de contagio disminuyendo la productividad e incrementando la incertidumbre al presentarse síntomas del virus en la entidad. Necesitando de personas que tengan visión prospectiva de la realidad, claridad para resolver conflictos, estimular la creatividad e innovación, se formula la pregunta ¿Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19, en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022?

Desde el inicio de la pandemia los menores albergados conjuntamente con los trabajadores han pasado por periodos de encierro total o parcial generándose problemas psicológicos como ansiedad, agresión verbal y física, depresión ante la pérdida de algún familiar, que afectaron la buena marcha institucional, habiéndose evidenciado cambios en los patrones de sueño, llanto desatado inesperado en los albergados, preocupación ante la presencia del virus desatando mal humor excesivo generando inestabilidad emocional, paranoia colectiva por el excesivo aislamiento, inspirado en los protocolos de bioseguridad emitidos por el gobierno nacional. Sin embargo, por principio el líder debe escuchar a todos sus seguidores, derivándose otra pregunta específica ¿Cuál es la relación entre la gestión del clima organizacional y consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022?

El recurso humano ha jugado un rol preponderante en el cumplimiento de funciones, pero es alarmante y penoso apreciar que los gobernantes desde sus escritorios ejercen niveles de presión ante los funcionarios para colocar a personas que carecen de formación profesional que tienen recomendación político partidaria, generando frecuentemente inestabilidad emocional, psicológica, en albergados quienes requieren superar diversos traumas sufridos en sus hogares parentales generados por la pérdida de familiares padres, madres o fruto de la violencia y agresión física, psicológica, sexual, emocional. Necesitándose de personas que ejerzan el liderazgo y generen confianza, que orienten e inspiren a los demás para la asunción de riesgos y logro de metas. Surge la pregunta ¿Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la

emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022?

La justificación teórica, se respalda en que el recurso humano que se encuentra albergado en la Aldea Infantil son menores de edad internados por disposición especial de los juzgados tutelares de familia; muchos de ellos de días de nacidos hasta cumplir la mayoría de edad por circunstancias adversas a su voluntad, deben apropiarse de valores, virtudes, talentos, formando sus capacidades, habilidades, competencias que permitan al cumplir su mayoría de edad ser ciudadanos resilientes, tolerantes, capaces de vivir velando por el amparo y cumplimiento de la ley, con respeto a la Constitución y las leyes, en un contexto armonioso con firmes preceptos de valores y virtudes en una sociedad con postulados de paz, desarrollo, el respeto al estado ligado al cuidado y protección de la vida del ser humano como objeto valioso, principal y primordial de la sociedad.

En la Justificación practica se busca que la Aldea Infantil mejore constantemente los procesos jurisdiccionales, socio – emocionales, recreativo-culturales, donde funcionarios de turno y equipo multidisciplinario motiven a la buena convivencia interinstitucional, fortaleciendo frecuente y permanentemente interacciones e interrelaciones que se dan como parte de la convivencia diaria entre personal técnico en asistente social, niños, niñas, adolescentes y demás actores constituyendo el ambiente donde se desarrollan sus actividades cotidianamente.

En la Justificación social, se debe garantizar que los involucrados contribuyan con sus esfuerzos de manera solidaria directa o indirectamente a satisfacer necesidades básicas que estimulen el desarrollo bio-psico-social conduciendo al logro de conductas positivas en los albergados. Por lo tanto, que el grupo humano consolidado no sea fracturado por trabajadores que emiten conductas negativas, durante el cumplimiento de sus funciones pretendiendo romper la unidad institucional, porque cuando las personas actúan en grupos, es común que ocurran cambios en el estado emocional y modos de actuar de los demás originándose la ruptura de relaciones humanas. Esto significa que se deberá identificar a personas laboralmente insatisfechas para no generar un clima hostil o laboralmente negativo que afecte directamente la imagen de la institución y su posición dentro de la sociedad.

En la Justificación metodológica se sustenta con la elaboración, aplicación, recopilación de información, análisis a través técnicas e instrumentos diseñados específicamente para garantizar la materialización de la investigación, previo un análisis exhaustivo se podrá emitir juicios de valor que tengan rigurosidad científica, demostrando un nivel correlacional; la validez y confiabilidad de las variables.

En la Justificación institucional observamos que la adecuada gestión del clima organizacional no solo depende del ambiente laboral, si un colaborador comprometido cumple a cabalidad con sus funciones influyendo de manera positiva en las personas, será un ejemplo digno de resaltar y promover. Sin embargo, si un empleado presenta desgano, apatía, falta de compromiso con los objetivos y valores siempre alterará el orden interno, conllevando a la insatisfacción de los demás integrantes, con tendencia a generar caos, desconcierto y desgobierno.

Se postula como objetivo general: Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022 y objetivos específicos: (a) Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022; (b) Determinar la relación entre la gestión del clima organizacional y consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022; (c) Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022.

Se plantea como hipótesis general de estudio: Existe relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022. Y las hipótesis específicas: (a) Existe relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022; (b) Existe relación entre gestión del clima organizacional y consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022; (c) Existe relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Azerrat et ál. (2020), previeron un análisis de la implementación de políticas públicas de restricción, de apoyo económico implementadas en países sudamericanos como Argentina, Brasil y Uruguay; determino el impacto real en el desplazamiento de la población a partir de los primeros momentos de la pandemia del Covid - 19; desentrañando la visión de cada uno de estos para administrar la emergencia sanitaria al 14/9/2020. Con una mirada introspectiva determino que los gobiernos de turno alarmados por una situación de pandemia mundial de avance veloz del virus, evidenciaron su incapacidad para aplicar protocolos de bioseguridad cuya falta de pericia sembró desolación muerte y tristeza, motivando el avance incontrolable de los contagios por el cumplimiento del aislamiento social en los hogares, de esta manera se aprecia la inadecuada administración del recurso humano y clima organizacional afectaron la estructura económica de las naciones.

Matabanchoy et ál. (2019), Tras un análisis coherente a partir de observación, la medición e interpretación escrupulosa del contexto en Colombia, permitió vislumbrar que es necesario conocer el resultado del diagnóstico situacional de la totalidad del personal involucrado en la tarea formativa entre ellos funcionarios, docentes, administrativos, que de manera solidaria y conjunta forman parte de gestión del clima organizacional. La alianza estratégica entre todos los actores sociales posibilita el liderazgo institucional, se infiere que, fortaleciendo el bienestar laboral, la motivación interpersonal, es posible superar estándares de productividad. En una institución donde el clima organizacional es positivo se aprecia la naturalidad con la que los trabajadores se desempeñan, siendo sus relaciones armónicas, por ello es necesario implementar estrategias de concientización, previsión e intervención, que permitan optimizarlo.

Santamaria (2020), en Chile con un adecuado clima organizacional se permite reconocer y optimizar los factores sobresalientes de la institución. A la vez, estos son asumidos por los trabajadores en su jornada laboral cotidiana y van consolidando la realización de los procesos en su interior. Entre los procesos se identifican; el primero, que implica el mejoramiento de competencias, buenas relaciones interpersonales e intrapersonales que permiten regular adecuadamente las emociones, demandas, necesidades, expectativas de los miembros de un

equipo de trabajo. Y un segundo proceso, el monitoreo que está bajo responsabilidad del directivo, marcado por la ejecución de roles y funciones de los trabajadores, paralelamente hacer una retroalimentación de los procesos institucionales permiten analizar problemas, proponer actividades colectivas, gestionar propuestas que impulsen cambios en el desempeño de la institución.

Pedraja-Rejas et ál. (2021), analizan el liderazgo transformacional y los cambios suscitados a partir de la acreditación en Chile de Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, impulsado por una Comisión Nacional, para ello se gestionó y participaron 52 instituciones como parte de la muestra, determinando los resultados por medio de la utilización de modelos de regresión lineal múltiple, para la interpretación y consolidación de datos; concluyendo que el liderazgo transformacional es significativo sobre la prevalencia de la cultura innovadora. Sin embargo, se evidencia el rol de esta última como un factor determinante en la dirección de calidad en todas las instituciones de carácter público principalmente, asumiendo como conclusión que la correlación entre estas dos variables, marcan la diferencia durante el proceso evaluativo enmarcado en la calidad superior impartida en los servicios educativos.

Por ello, desde un punto de vista de estilos de liderazgo definidos como un conjunto de rasgos propios de personas que lideran una determinada organización. En efecto, se considera líder a aquella persona que influencia, sensibiliza, induce y logra movilizar a los demás para que ejecuten diversas actividades sistemáticamente organizadas y coherentes con sus proyectos o en favor de la entidad. Afirmando que no todas las personas que dirigen masas poseen los mismos rasgos, la misma manera de pensar, tampoco asumen las mismas responsabilidades, puesto que estas se derivan del tipo de institución donde se desenvuelven. Sin embargo, las responsabilidades asumidas en el desempeño o cumplimiento de funciones deben enmarcarse en los parámetros de eficiencia, probidad, lealtad, transparencia, responsabilidad generando resultados óptimos en beneficio de la entidad.

Pedraza (2018), tras generar ventajas competitivas en las organizaciones percibió su intangibilidad en la administración del recurso humano en México, aplicando un análisis de prospección cuantitativa, no experimental, transversal y

explicativo, en diversas entidades públicas y privadas desde la generalización de los empleados; estableció que la relación existente entre calidad del clima organizacional y confort profesional es propicio para la buena marcha de una entidad no importando qué clase de servicios brinden o el tamaño de mercado, que características tengan, sector o actividad económica que desarrollen. Porque se transmiten valores y principios que permiten verificar el grado de lealtad, identidad e idoneidad para con la institución, interactuar y mejorar los niveles de comunicación interna, lo que asegura buen desempeño laboral, reflejando lealtad y compromiso en el desenvolvimiento de roles y funciones.

Martínez et ál. (2018), en la vorágine de cambios sociales en Venezuela aprecian que la innovación, ciencia y tecnología han virado radicalmente la forma de pensamiento de las sociedades, evidenciando la vertiginosa complejidad sin precedentes. Teniendo la inteligencia y sumatoria de competencias de los servidores existe gran incidencia sobre la administración pública, es donde radica la posibilidad de generar cambios trascendentes replanteando las formas de dirigir, gestionar, gerenciar las organizaciones de manera teórico – científica. Utilizando el método de investigación hipotético deductivo, con el diseño no experimental, transversal; destacaron el desempeño de trabajadores como un elemento esencial, importante y preponderante en las transformaciones, revolucionando las formas estructurales, económicas, sociales, culturales y que en esta nueva realidad los líderes deben visionar y encaminar esfuerzos hacia la competitividad.

Pedraja-Rejas y Bernasconi (2021) desde su estudio en la teoría de los escalones superiores, identifican la importancia de la performance de directivos en el momento de tomar de decisiones, pues suelen adoptar actuaciones a partir de un diagnóstico previo y con conocimiento de la realidad a partir de valores, creencias y base cognitiva en Chile. Por ello, tomando en cuenta la pluralidad de pensamiento y estilo de gestión es necesario indicar que no todas las decisiones o medidas tomadas por los directivos serán las más adecuadas; en tal sentido, por más que sea el mismo contexto donde un directivo se encuentra en una situación evidentemente similar, se puede tener un resultado propositivo sí, pero diferente a los demás, pues se enfoca desde diferentes matices la misma realidad,

dependiendo de la amplitud de conocimiento, experiencia, sapiencia, profundidad del tema, la magnitud de la responsabilidad.

A nivel nacional tenemos a Charry (2018), quien utiliza como metodología la cuantitativa de diseño no experimental, de tipo probabilístico de selección aleatorio simple estratificado; estableciendo que la correlación comunicación interna vinculada con clima organizacional de manera positiva a partir de las diversas dimensiones existentes como el grado de organización y la influencia en el cargo; consideración y capacidad de persuasión, motivación y entusiasmo; adecuada recompensa por el cumplimiento de responsabilidades, orientación hacia el desarrollo de proyectos innovadores y fomento del trabajo, vocación de servicio. Evidenciando que la existencia de micro climas en el trabajo son negativos puesto que trastornan el normal y buen desempeño de los trabajadores y obstaculizando la buena marcha institucional, de acuerdo a la percepción de 200 trabajadores quienes fueron consultados en la muestra de la investigación.

Coaquira (2018), afirma que las relaciones de categoría causal mejoran el desempeño organizacional, basando la validez en prácticas de gestión de calidad que involucran lograr estándares de eficacia personal y eficiencia laboral, considerando que la gestión del conocimiento permite a los profesionales demostrar sus capacidades y competencias, satisfaciendo las necesidades dinámicas de orden global. Conocedores que el liderazgo transformacional afecta positivamente la performance de formación asociadas a la sociedad del conocimiento. Aplicó en la ciudad de Lima un cuestionario a 222 directivos y docentes de universidades privadas, el diseño de investigación correlacional múltiple de enfoque diverso y encuadre transversal, permitió el análisis de datos en un sistema de ecuaciones estructurales, demostrando estadísticamente la buena acomodación de la estructura y fuerza del modelo propuesto.

Puma (2020), plantea que existe correlación bastante importante y significativa de las variables Clima Organizacional y Liderazgo Organizacional en el nivel  $r = 0,054$  con una  $p = 0,594$ . Aplicando el diseño de investigación No experimental, transaccional, de tipo descriptivo - correlacional, muestreo no probabilístico de tipo censal, constituida por 100 trabajadores integrantes de la municipalidad distrital de Wanchaq en la ciudad del Cusco, específicamente en el

área de recursos humanos todos dependientes de la gerencia de desarrollo social, utilizando dos instrumentos de recolección de datos como son: la escala de clima organizacional y escala de liderazgo organizacional, ellos permitieron arribar a la conclusión que cuando existe buen clima organizacional; mejor es el liderazgo ejercido y practicado por los trabajadores, debido a su identificación con objetivos institucionales, misión y visión de la entidad.

A través de la historia podemos identificar como líder cristiano a Jesucristo que con sus acciones generó un cambio de conciencia. Sin embargo, el liderazgo desde la primera mitad del siglo XX, estuvo orientado a que una persona o autodesignados gobernantes implementen directrices y órdenes con la finalidad que se obedecieran sin dudas ni murmuraciones por parte de los subordinados y de esta manera obtener ingresos reflejados en el crecimiento desmesurado de sus empresas. Posteriormente, los movimientos sociales inspirados en la igualdad de derechos repercutieron en el ámbito organizacional, somos conocedores del gran poder e influencia de personajes con visión forjados a través de la historia que han dejado huella en la sociedad con sus acciones revolucionado la praxis y el concepto de liderazgo; desarrollándose nuevos enfoques orientados a la intervención libre de ciudadanos en la toma de determinaciones en sus organizaciones.

Conocedor que la Aldea Infantil, es una institución social identificare y reconoceré adecuadamente el recurso humano tipificando las características de quienes ejercen liderazgo y sus interacciones con los demás inspirando a cumplir y obtener logros, objetivos y metas propuestas, en esta interrelación tiene que existir la capacidad de innovar, crear, visionar conjuntamente varios modelos de liderazgo que pueden encuadrarse dentro del paradigma relacional. Analizaremos las definiciones de liderazgo, distinguiendo objetivamente entre el estilo estratégico enfocado en la facultad de generar pensamiento discrecional y conservar la flexibilidad de trabajar e interrelacionarse con los demás, el estilo transaccional enfocado en el equilibrio y reciprocidad para la consolidación de objetivos principalmente empresariales y el estilo transformacional en el enfoque humano que garantice trabajo mancomunado y oportuno, con estándares propios.

Los diversos estudios independientemente consultados toman como referencia variables como clima organizacional y liderazgo desde diferentes

enfoques o teorías, coincidiendo plenamente en que no existe la posibilidad de contar con una organización exitosa, sin tener buen liderazgo, pues para favorecer la gestión del clima organizacional con responsabilidad social es necesario impulsar investigaciones a partir del reconocimiento y condición de la organización, en este contexto cabe establecer la diferencia entre la concepción de liderazgo estratégico, transaccional y transformacional. Entre tanto la posibilidad que en una institución se muestren iniciativas que pretendan mostrar a las personas con características propias para guiar, orientar, acompañar, visionar hasta revolucionar el desarrollo.

Tendría que responderse las interrogantes ¿desde la gestación o el nacimiento una persona tendrá predisposición genética para liderar? ¿El líder se hace a partir de sus interrelaciones e interacciones? En este contexto, es importante comentar y diferenciar las formas o estilos de liderazgo asumidos para la conducción de la organización, eso reflejará en la acertada articulación e integración de voluntades, el desplazamiento de bienes para brindar respuestas positivas, convincentes y contundentes a nivel organizacional. Entonces siempre que se pretenda liderar, se debe tener anteladamente un plan de vida, trabajar solidaria y conjuntamente con visión de futuro con criterios y estándares de calidad los que conducirán al cumplimiento de metas y consecución de objetivos comunes, superando los niveles de vulnerabilidad, determinando que todo liderazgo al ser un fenómeno social es aprendido por los seres humanos a partir de sus capacidades.

El avance de las investigaciones ha permitido esbozar y conceptualizar teorías sobre la gestión del clima organizacional como elemento global de la administración pública, que estructura diferentes atribuciones, funciones y roles que se presentan cotidianamente, a través de los cuales se deberá cumplir con diversas actividades que van surgiendo en la entidad. Resaltándose igualmente la cúspide de plantear un liderazgo ceñido al contexto, compuesto de un directorio de facultades y capacidades susceptibles de ser aprendidas por los individuos. Revisando el acervo documentario de la literatura, se destaca la importancia de los factores personales, la habilidad para interactuar con personas y equipos, la capacidad de comunicarse asertivamente escuchando a los demás, asumiendo la resolución estratégica de problemas y afirmando el perfil que tenemos para liderar un grupo humano.

El liderazgo estratégico; gestiona una organización donde se expresa la necesidad de tomar decisiones trascendentales con la finalidad de ejecutar planes deseados, aceptables, con visión proactiva a través de la generación de estímulos que motiven a los seguidores, participando e impulsando proactivamente en el intercambio de estrategias entre compañeros. Sarfraz (2017), define como la capacidad de un sujeto para interactuar con otros individuos procediendo anteladamente a meditar estratégicamente el trabajo, con la finalidad de gestar cambios que se desarrollen próximamente en la entidad. De lo cual se aprecia que líderes estratégicos en esta faceta son encargados de potenciar y fortalecer las iniciativas de desarrollo sostenible, escuchar activamente y recepcionar las demandas sociales de usuarios, capaces de adaptarse e incorporarse a escenarios estratégicos con el propósito de obtener objetivos institucionales planificados.

El liderazgo transaccional, ejercido por algunos funcionarios permite la elección y distribución adecuada de roles y responsabilidades, el cual se fija en el mantenimiento del rango institucional, la distribución orgánica y el plan orientado a la consecución de los objetivos. Sin temor a equivocarnos un jefe transaccional dirá oportuna y directamente a los miembros de la compañía lo que deben hacer para lograr fines y objetivos, cuáles son los resultados esperados a veces de manera repetitiva, utilizando como política incentivos o recompensas para gratificar y felicitar al equipo, logrando como resultado mantener presente la situación actual en vez de desafiarla. Mientras esta categoría de liderazgo tiene sus beneficios y situaciones contraproducentes, en algunas situaciones, la relación del liderazgo transaccional puede comprender el modo *laissez-faire*, que implica que el jefe o directivo no intervendrá hasta que lo requieran.

Gutiérrez et ál. (2020), se refiere al liderazgo transformacional, como la capacidad de fomentar de modo efectivo el desarrollo individual de los servidores, optando por cinco nociones fundamentales de motivación interpersonal: la inspiración, la motivación, la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la estimación individualizada, afirmando lazos de compatibilidad y compromiso laboral, inspirando la intervención colectiva, la asunción de riesgos, revalorando el carisma individual. En este sentido un jefe transformacional será capaz de despertar la fidelidad como parte de la continuidad laboral en la organización,

además de brindar soporte emocional, seguridad y estabilidad laboral, se incrementará la confianza colectiva, el derrotero impartido por parte del líder será asumido por el seguidor demostrando su riqueza para acatar decisiones que orienten a la culminación exitosa de metas y objetivos propuestos por la entidad.

Considerando que el estilo transformacional, a nivel organizacional es el modo más acabado, porque que influye internamente de la configuración organizacional, tiene que ser regentado por personas que frecuentemente brinden soporte inspiracional a sus seguidores, incentivándolos a ser empáticos, críticos, participativos, tolerantes, innovadores, creativos, estimulándolos a tener una perspectiva panorámica sobre el posterior funcionamiento y la proyección social de la entidad. Rojas et ál. (2020), indican que se aplica en la escena del trabajo a partir del discernimiento de un inventario de habilidades que implican demostrar talento para aceptar responsablemente facultades y puestos de representación, igualmente, el manejo eficaz de la madurez emocional que orienta como actuar de manera proactiva, responsable, flexible, eficiente, eficaz e innovadora, además, obtener capacidades comunicativas y sociales.

Al ahondar en errores de los trabajadores se tiende a distorsionar opiniones por temor a ser juzgados por sus compañeros o superiores. Por tanto, la entidad debe enmarcarse en un contexto de probidad, transparencia que asegure que los miembros sean personas dignas de confianza, debiendo tener presente quejas de servicio, posibles conflictos y las sugerencias para superarlas. En este contexto de amenaza por la pandemia sin duda atípico en nuestra sociedad, no se puede emitir un juicio de valor sobre la predominancia de un liderazgo individual; el rol que asume el líder es motivar, fortalecer e incentivar la intervención del grupo humano como un bloque sólido institucional, asumiendo valores predominantes como la honestidad, sensibilidad, tranquilidad y confianza entre sí. Durante la emergencia sanitaria no se puede hablar de un dirigente, sino de un equipo sólido organizado que actúa en una atmósfera deprimente y agobiante optimizando resultados.

Un buen espacio organizacional depende del desempeño asertivo de los trabajadores, quienes deben ser alentados y capacitados para el cumplimiento de roles y funciones, justamente por ser líder a nivel de la organización, se posee la capacidad para persuadir y orientar al equipo de trabajo en un derrotero correcto.

Debiendo captar las necesidades, demandas, elaborar y socializar planes, viabilizando proyectos coadyubando a que los integrantes del equipo enlacen sus objetivos con los formulados por la organización. Si el líder aporta respetando sus atribuciones, criterios positivos sobre el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, en la medida que estos ayuden a construir la misión y fortalecer la visión institucional, aunque sea en poca escala, será de suficiente interés para que los demás compañeros sepan cómo dictaminan adecuadamente las prioridades institucionales, realizando trabajos de gran impacto y lograr el desarrollo personal.

Cabe destacar, que el liderazgo colectivo debe promover la escucha activa, generando empatía entre trabajadores, albergados y colaboradores de la Aldea infantil como un elemento estratégico para la formación y consolidación de sus competencias individuales, capacidades profesionales, en tiempos marcados por el establecimiento de protocolos de bio seguridad, aislamiento social, exclusión por causas de contagio, angustia y temor ante la muerte que determinan la vida de personas. Es importante gestionar un clima organizacional adecuado cuidando las emociones de cada profesional y servidores de la aldea infantil, cuyo equilibrio psicosomático se ha traducido, en agotamiento físico y mental, alcanzando niveles de ansiedad, agresión, depresión conllevando al deterioro de la salubridad de los trabajadores.

De todo lo expresado se desprende que el modo transformacional, a divergencia del modo táctico estratégico y del modo transaccional, busca desde un inicio que los servidores cumplan con los objetivos a través del ejemplo del líder hacia los trabajadores y no por un sistema de recompensas o castigos. El dirigente transformacional promueve la integración y crea un entorno colaborativo, motiva y estimula el desarrollo de competencias de servidores en la oportunidad de que realicen trabajos colaborativos con estándares de calidad, con criterios de creatividad e innovación, resilientes ante diversas situaciones de estrés y flexibles al cambio para que logren consolidarse como los siguientes líderes transformacionales. Por el contrario, si optimizamos el uso de estos tres modos de liderazgo en estos tiempos de crisis pandémica podremos superar ampliamente nuestras proyecciones y alcanzar nuestros objetivos institucionales.

Las teorías que esta investigación acoge es la de Guo et ál. (2016), quienes mencionan a James MacGregor Burns como el personaje que incluyo en 1978 el concepto de liderazgo transformacional en líderes políticos relacionando el nivel de compenetración de subordinados con la motivación y el servicio al estado y la confianza en el líder, considerando como fruto de un proceso mediante el cual un individuo dirige una organización, grupo, colectividad, promoviendo transformación cuando sea necesaria, inspirando a los demás a seguirlos con la finalidad de lograr una meta común. En un sentido abstracto y de acuerdo al reconocimiento de los integrantes del grupo humano los líderes considerados transformacionales son muy respetados e idealizados, catalogados como un ejemplo digno de imitar, con una moral inquebrantable como reciprocidad al buen trabajo realizado, enfatizando su calidad social de beneficio del equipo y la entidad.

Entre los funcionarios de turno se interrogan ¿cómo mejorar el clima de su equipo?, ¿qué hacer para que el trabajo sea más comfortable?, etc. Sin embargo, no se resalta la importancia del ¿para qué mejorar la gestión del clima organizacional en el trabajo? ¿Cuáles serían las consecuencias? Al parecer no se presta atención a este tema. Brunet (1987), refiere que las transformaciones en el clima de una institución se pueden realizar a partir de la medición, de manera cotidiana, en momentos críticos o en los que se considera que es necesario cambiar. Stringer (2002), afirma que la Gestión del Clima Organizacional está vinculada inexorablemente al marco de los procesos involucrados en la gestión de recursos humanos, y es una de las tareas que se debe realizar impulsando las mejoras necesarias y prioritarias, de manera frecuente, pertinente, permanente o en momentos críticos si se quiere cambiar el derrotero de la institución.

Desde la década de 1930 se empezaron a realizar estudios sobre gestión del clima organizacional este concepto surgió como influencia directa del estado de ánimo y diversos problemas evidenciados por los trabajadores en el desempeño de las empresas, las que se vieron seriamente afectadas por la baja del rendimiento de sus trabajadores teniendo que adoptar medidas para reorientar el funcionamiento y capitalización de las empresas. Sin duda, es importante cualificar el capital humano como un factor primordial en la economía de mercado, para generar un clima organizacional adecuado se implementará un ambiente laboral y

comunitario agradable, que favorezca la iniciativa, rendimiento, eficacia, innovación y productividad, consecuentemente, elevará estándares de productividad de una organización. El ser humano a través de su capacidad de análisis, raciocinio y síntesis es capaz de proponer y liderar nuevas formas de trabajo.

A pesar de los estudios no está completamente definido el concepto de gestión del clima organizacional, Sin embargo, Litwin y Burke (1992) afirman que el fenómeno organizacional no es un proceso aislado, es sólo una parte que interactúa y se interrelaciona con otras variables afectando el desempeño individual y colectivo. Por tanto, si se quiere realizar cambios estructurales en el clima laboral, se deben analizar variables directamente vinculadas como estructura, lineamientos de política, liderazgo, ambiente interno y externo, para saber sobre cuál o cuáles trabajar para orientar y generar un cambio cualitativo. Entonces, Gestión del Clima Organizacional es un proceso que se debe desarrollar de manera explícita o implícita como una serie de actividades planificadas y llevadas a cabo por los directivos de línea y profesionales de recursos humanos de una institución en post de alcanzar las finalidades definidas por la alta administración de una organización.

Gestión del clima organizacional debe ser entendido como participación, liderazgo, compromiso, lealtad, responsabilidad social que deben asumir directivos y trabajadores cuya misión es conducir los destinos de seres humanos en situación de vulnerabilidad, debiendo actuar con prontitud y determinación para implantar criterios de calidad como valor primordial añadiéndose sistemática y progresivamente en las normas administrativas de la Aldea Infantil la que requiere diligenciarse óptimamente a fin de conseguir resultados convenientes para el trabajador y los usuarios. Peña et ál. (2015), indican que en la actualidad es de interés para las instituciones, manejar un adecuado clima organizacional por la supremacía ejercida en los procesos organizacionales, como la comunicación, toma de determinaciones, resolución de problemas, aprendizaje, motivación y sus consecuencias en la eficiencia y satisfacción de sus miembros.

La familia célula básica de la sociedad es un espacio vital para la protección del ser humano, se materializa a partir de la vivencia con normas, valores y virtudes sociales, sin embargo, como seres humanos estamos expuestos a situaciones impredecibles convirtiéndose en ciertas circunstancias en grupos vulnerables a

quienes se debe priorizar su atención. Por ello, en cumplimiento a las políticas públicas y el rol protector del estado para personas consideradas vulnerables que se encuentran sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, el Perú cuenta con el marco legal que permite brindar apoyo a la familia a fin que cumpla su rol protector y no se exponga a la vulneración de derechos, eliminando los factores de riesgo que los hagan víctimas de violencia. La aldea infantil busca atender a futuros ciudadanos brindándoles el cuidado y protección correspondiente buscando alternativas de solución en función principalmente al interés superior del niño.

Bernal et ál. (2015), afirman que muchas instituciones se encuentran en peligro, debido a su incapacidad para responder oportunamente a los cambios del medio donde se desenvuelven. Las diversas entidades que desean levantar su desempeño orientándose hacia la calidad deben buscar procedimientos internos, para satisfacer las complejas necesidades de los usuarios y de sus trabajadores alcanzando sus objetivos para las que fueron creadas. En tal sentido, se requiere un trabajo no individualizado más bien en equipo; por el contrario, para el funcionamiento exitoso de equipos, cuyos miembros tengan diferentes habilidades, relaciones y experiencias, se incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas. Será necesario que estas se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, donde exista oportunidades de satisfacción personal, que tenga un impacto en la productividad institucional.

En las instituciones se viene incrementando el interés por implantar buenas interrelaciones so pretexto de garantizar una coherente gestión del clima organizacional que estimule al personal y mejore el desempeño, interés y la satisfacción laboral. Chirinos et ál. (2015), los individuos son capaces de generar un clima organizacional optimo en cumplimiento y ejercicio de sus obligaciones que conlleven a la satisfacción de necesidades, ya que los servidores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio. Para ello, es importante que la institución impulse desde su interior la formación profesional coherente con las necesidades institucionales, generando procesos de capacitación como valor agregado para el personal, lo cual posibilitará el desarrollo de competencias y fortalecimiento de capacidades laborales como habilidades, conocimientos, actitudes, valores, comunicación efectiva, trabajo en equipo.

Salazar (2017), menciona que la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad como garantía del retorno de la inversión ha llevado a los empresarios a concentrar sus esfuerzos en los procesos productivos, menoscabando el ambiente laboral, hecho que no sólo suscita mayores niveles de ausentismo laboral, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia. Ante ello, Catota (2017), recomienda que los factores para lograr las metas organizacionales, se deben apreciar y valorar a partir del esfuerzo y los aportes de los trabajadores, permitiéndoles manifestar y desarrollar sus ideas, examinando sus contribuciones, que sean capaces de enfrentar y solucionar los problemas aplicando sus capacidades, habilidades, talento y creatividad en la resolución de estos, propiciando el desarrollo de actividades de manera innovadora.

Del Valle (2016), La medición sistemática de la Gestión del Clima organizacional es importante, pues identificará las acciones que se vienen desarrollando para lograr los resultados planificados, facilitando la evaluación comparativa interna y externa, si son sostenibles en el tiempo y responden a los niveles de calidad, promueven la innovación con visión de futuro competitivo. En el contexto de una institución impetuosa, se infiere que la trascendencia e importancia comienza con ordenar todas las actividades conforme a la visión estratégica mejorando la comunicación interna y externa. Gorji y Emami (2012) determinan que el liderazgo eficaz se demuestra con una planificación oportuna, correcta determinación de procesos; manejo transparente de la información, gestión adecuada de disconformidades, fomentando la innovación en la planificación, organización y realización de proyectos con supervisión oportuna.

Es necesario tener como parámetro el nuevo rol que debe ejercer el líder para guiar y orientar el comportamiento de los trabajadores de manera eficiente, asertiva, efectiva, impulsando la mejora del desempeño laboral. De acuerdo con el estilo transformacional, se debe reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores e incidir más allá, buscando motivar y cubrir necesidades utilizando mecanismos motivacionales propios de más alto orden. En este sentido, Bass (1985), en la teoría de las expectativas, describe y explica el proceso transformacional, abarcando comportamientos de los estilos transformacionales, transaccionales y laissez-fair, de esta forma un líder puede

adaptarse y utilizar cualquiera de ellas, según la ocasión lo requiera, señalando que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que implica el liderazgo transformacional.

El líder asume un derrotero que conduce a un fuerte sentido de identificación, propósito, compromiso y dirección, es guiado por valores y estándares más que por sus propias necesidades, no persigue intereses personales pudiendo inclusive arriesgarse a la pérdida del respeto y simpatía por tomar en circunstancias decisiones impopulares, de las que está convencido que son correctas. Gillespie y Mann (2000) sobre el rol del liderazgo transformacional, es fundamental en la predicción de la determinación que otorgan los subordinados, lo que influye en la efectividad de las decisiones del líder gracias a ello se obtendrán sistematización de expectativas, procesos efectivos, proyectos en el tiempo acordado, altos niveles de creatividad e innovación mejorando la efectividad del sistema. Además, un mayor conocimiento y desarrollo proveerá herramientas de adaptación del hombre al ambiente, mayor desarrollo de las habilidades y potencialidades.

El liderazgo transformacional, desarrolla plenamente el potencial de los trabajadores, lo que permite mejorar las relaciones humanas, consolidando el desarrollo de recursos morales, dinamizan la economía familiar y bienestar de la población, otorgándole una perspectiva de humanidad superando vulnerabilidades. Bennis (1999), el liderazgo es una fórmula para establecer una arquitectura social, capaz de originar e impulsar la satisfacción del capital intelectual de los trabajadores. Hersey et ál. (2020), mencionan que la transformación de una organización es impulsada por una visión basada en un grupo de creencias y valores que urge a los miembros a que razonen y conciben de manera diferente y que desempeñen e impulsen nuevas acciones y funciones, reflejándose en el cambio de reglas, trabajo en equipo y el estatus social de la entidad.

Aravena y Quiroga (2018) señalan que es primordial que las personas que ejercen como líderes o cumplen el rol directivo tengan la determinación de incorporar cambios progresivos para que su gestión directiva no sufra paralización alguna, las personas deben destacar las implementaciones de los cambios despertando el interés de continuar aplicando los cambios propuestos de tal manera que no generen incertidumbre o temor. Por ello, se requiere de personas

con un nivel de calificación o perfil adecuado, pero que además desarrollen su intelecto en forma constante para ser libres y autónomos, Entonces hay que redefinir las relaciones entre líder y seguidor en todas las organizaciones, existiendo actualmente un giro de estilos de liderazgo, pasando desde los típicos “Jefes” a estilos directivos colaborativos, dialogantes, en búsqueda de consensos que involucran desarrollar la participación y estimulación de los trabajadores.

En periodos de cambios acelerados a raíz del raudo avance científico y difusión de la tecnología, con discontinuos temporales generados por la emergencia sanitaria del Covid-19, que obligo a realizar giros inesperados en los servicios públicos como la salud, bioseguridad, educación, se requieren de modificaciones sustanciales, las que serán ejecutadas con mayor eficiencia por líderes considerados transformacionales, ya que poseen el repertorio conductual requerido, puesto que sus decisiones estarán orientadas a transformar la formación organizacional, modificando la base de lo que se puede y está admitido hacer. La buena comunicación humana es importantísima, no deseamos estar rodeados de personas aisladas, Bravo (2021), la emergencia sanitaria del COVID – 19 ha debilitado nuestras defensas psicosomáticas generado cambios en nuestras formas de vivir, así como nuestro planeta está en peligro.

Pertuz (2018), afirma que en las instituciones se debe incentivar el respeto por la libertad humana y la comunicación efectiva pues permitirá confiar en la capacidad implícita del personal y lograr que éste progresivamente asuma compromisos, sentimientos y actitudes en favor de la organización. En tal sentido, es necesario practicar la creatividad estimulando la generación y aplicación de ideas propias que se difuminen en los demás compañeros, cultivando el aprendizaje y el conocimiento profundo, formulando estrategias innovadoras que permitan definir mecanismos sólidos para realizar un trabajo reflexivo de calidad con visión gerencial. Asimismo, para prevenir situaciones o percepciones de injusticia se debe asegurar de motivarlos constantemente, buscando calidad y bienestar de los trabajadores para que su desempeño sea óptimo en pro del éxito institucional.

### **III. METODOLOGÍA. -**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación. –**

Según la naturaleza del estudio, se utilizó el método científico comprendiendo que esta investigación es de tipo básica, destacando el planteamiento de Neil et ál. (2016), cuando la finalidad del trabajo llega a ampliar conocimientos sobre una realidad específica caracterizada por originarse en un marco teórico, usando el conocimiento de teorías establecidas. Desde la perspectiva del enfoque cuantitativo, Hernández-Sampieri (2018), los hechos medibles no deben ser influenciados por las ideas del investigador, el cual deberá evitar que sus sentimientos, creencias, interfieran en los procesos o sus tendencias afecten los resultados, estos pretenden describir, explicar y predecir los fenómenos propios de la investigación, con la finalidad de generalizar y replicar los resultados.

El nivel de investigación de acuerdo a Hernández Sampieri (2004), se enfocó en los estudios correlacionales, estos evalúan la correspondencia existente entre dos o más conceptos, visibilizados en un contexto especial, cuya finalidad es identificar y valorar el grado de asociación e interrelación existente entre variables vinculadas, estableciendo su comportamiento previo la valoración estadística.

Se utilizó el método hipotético deductivo que sometió a prueba una hipótesis a partir de la teoría para que pueda ser validada comprobando su validez, cuyo objetivo de interés fue determinar la relación existente, cuantificando el grado y nivel de correlación entre variables.

Teniendo en cuenta el tipo, enfoque, nivel, método y las características de las variables, corresponde al tipo no experimental según Neil et ál. (2016), para poder analizar su comportamiento no se tiene la necesidad de manipular intencionalmente las variables, por qué parte de la observación y nos permite evidenciar la correlación existente entre las variables intervinientes. Asimismo, es una investigación transversal o transeccional porque la información obtenida y recopilada de la muestra es realizada una sola vez con el fin de hallar el proceder de las variables, las mismas que se verificarán mediante el análisis comparativo cualitativo y cuantitativo, utilizando parámetros de la estadística, en un periodo singular en este caso fijado en el año 2022.

### **3.2 Variables y operacionalización. –**

Son elaboraciones propias que se operativizan desde el enfoque teórico del investigador. Sabino (1996), menciona que una variable tiene características o cualidades propias en la realidad de estudio. Por lo tanto, podrá asumir diferentes valores y variaciones conduciendo a elaborar nuevos conceptos para un objeto o diferentes objetos.

#### **Definición Conceptual**

##### **Variable Independiente. –**

Gestión del Clima Organizacional, se entiende como un conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores respecto de factores de su ambiente laboral. En este sentido, Hernández et ál. (2014), describen como características de un determinado grupo de personas con rasgos psicosociales e institucionales asentados sobre un determinado entorno. Chiavenato (2000), define como propiedades singulares de un ambiente laboral las mismas que son experimentadas, vivenciadas o percibidas en la entidad e influyen directamente en múltiples comportamientos de los trabajadores.

##### **Definición Operacional. –**

Del Valle (2016), identifica las acciones que se vienen desarrollando para lograr los resultados planificados, facilitando la evaluación comparativa interna y externa, la sostenibilidad en el tiempo y capacidad de respuesta a los niveles de calidad, promoviendo la innovación con visión de futuro competitivo. Asimismo, se asume el inventario de preguntas propuesto por José Javier Rodríguez López, que permitirá evaluar el nivel de colaboración y las interrelaciones entre participantes en el marco del respeto. Analizará el nivel de estima personal en relación con los objetivos institucionales, permitirá verificar si los trabajadores poseen información actualizada, equipos requeridos para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

En tal sentido, está orientado a acopiar datos de la realidad con respecto a la variable, utilizare procedimientos aplicados, necesarios y suficientes, articulando procesos necesarios para validarla, tomare las respuestas emitidas por los encuestados utilizando el inventario de preguntas adaptadas a la muestra de

estudio, donde se prevén la convergencia de 4 indicadores, como planificación, organización, dirección y control.

**Indicadores.** – Es necesario, aplicar correctamente el inventario preguntas formuladas en la variable gestión de clima organizacional a través de los procesos de una encuesta donde se identificarán los indicadores que guiarán la investigación.

**Planificación.** – Objetivos, Estrategias, Misión y visión, define Palma (2004), como la identificación de los trabajadores con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento de actividades y proyectos en beneficio de la organización. No obstante, Litwin y Stinger (1978) mencionan que de los trabajadores debe emanar el espíritu de colaboración, participación, apoyo, es decir, debe existir el sentimiento de autoasistencia entre jerárquicos y subordinados, para conseguir un mayor deleite en el cumplimiento de las actividades programadas.

**Organización.** – Diseño de cargos, responsabilidades en un grupo social formado por trabajadores, inspiradas en el cumplimiento eficaz y eficiente de funciones individuales o colectivas con arreglo a estándares de calidad y cantidad, implementadas para lograr metas y objetivos en forma adecuada y favorable.

**Dirección.** – Motivación, Liderazgo, Comunicación, el directivo asume la responsabilidad, proporcionando el sentido de orientación de las actividades en las unidades de trabajo, estableciendo mecanismos que sirvan para identificar metas y objetivos claros de acuerdo a los modelos de calidad y cantidad, para lograr la visión y misión institucional, deberá ponerse énfasis en la búsqueda de mejorar la gestión del clima organizacional, mediante la incorporación de actividades innovadoras, proyectos con visión de futuro y prever los medios suficientes para lograrlo.

**Control.** – Estándares de desempeño, Medición de resultados, de acuerdo con Palma (2004), son las determinaciones de operatividad y sentido que marcan la tendencia de los jefes en la supervisión, dentro de la actividad laboral en concordancia con las normas legales y el modelo institucional para las diversas tareas que forman parte del desempeño diario de los trabajadores. Si se brinda apoyo sostenible, orientación adecuada y oportuna a los trabajadores estos superarán sus dificultades mejorando los niveles de producción.

## Escala de medición. –

Tabla 1

*Escala de Medición: Variable Gestión del Clima Organizacional*

ESCALA DE MEDICION		
De 81 a 120	En desacuerdo	
De 41 a 80	Parcialmente de acuerdo	
De 0 – 40	Totalmente de acuerdo	
DIMENSIONES		
Dirección	21 – 40	Totalmente de acuerdo
	0 – 20	En desacuerdo
Planificación	21 – 40	Totalmente de acuerdo
	0 – 20	En desacuerdo
Organización	21 – 40	Totalmente de acuerdo
	0 – 20	En desacuerdo
Control	21 – 40	Totalmente de acuerdo
	0 – 20	En desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia.

### Variable Dependiente. -

Liderazgo Transformacional. - Representa el nivel de eficacia y eficiencia en las relaciones interpersonales entre trabajadores y albergados para la consecución de los objetivos institucionales.

### Definición Operacional. -

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio tomado referencialmente del instrumento MLQ forma 5X corta, el mismo que será adaptado por el investigador, en el cual me permitiré analizar las respuestas emitidas por los integrantes de la muestra, utilizando el inventario de preguntas para Liderazgo adaptadas a partir del diagnóstico y conocimiento de la problemática institucional. Para ello, se prevén la concurrencia de 4 indicadores, como Reconocimiento, Estimulación intelectual, Consideración individual, Inspiración motivacional, este engranaje me permitirá identificar la relación existente entre las variables de estudio.

## **Indicadores. -**

Se ha proyectado recopilar información en base a los siguientes indicadores:

### **Reconocimiento. –**

Visión sostenible, Sensación de misión, Orgullo, Respeto, Confianza, Rotación a otras áreas, Grado de satisfacción de los demás. Bass y Avolio (1994) afirman los comportamientos realizados por el líder son modelos a imitar por sus seguidores, quienes demostraran deferencia por las necesidades de los otros, incluso anteponiendo sus propias necesidades, compartiendo riesgos, demostrando estándares de comportamiento ético y moral en la consistencia de sus actos públicos o privados.

### **Estimulación Intelectual. –**

Comprendido como el desarrollo de capacidades, racionalidad en opiniones, solución atenta de problemas, Bass (1990), el tránsito entre la percepción, conocimiento y criterio de los seguidores, la naturaleza de los problemas que enfrentan, probables resultados laborales que contribuyen a su independencia y autonomía.

### **Consideración individual. –**

Atención personal, escucha activa, orientaciones o consejos, promedio de horas efectivamente laboradas, salubridad de los trabajadores. Bass y Avolio (1994) entienden que el líder trata a cada subordinado de manera diferencial acorde con sus necesidades y capacidades. Se presume que la persona inspirada en el estilo transformacional actúa como preparador de los seguidores, prestando especial vigilancia a cada una de las necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta un reconocimiento único.

### **Inspiración motivacional. –**

Asertividad, crecimiento personal, relevancia, comunicación oportuna de ideas y expectativas, expresa propósitos, buen trato. Bass (1985), el liderazgo inspiracional anima, vivifica y exalta emocionalmente y revalora los esfuerzos desplegados por los compañeros. De hecho, supeditándose al prototipo de tarea que se desea estimular, el líder orienta el proceso de animación en fundamentos para lograr lo

trazado, convenciendo y mostrando el poder obtenido de los seguidores.

### **Escala de medición. -**

Tabla 2

*Escala de Medición: Variable Liderazgo transformacional*

ESCALA DE MEDICION		
De 121 a 160	Siempre	
De 81 a 120	Casi siempre	
De 61 – 80	Regularmente	
De 41 – 60	Casi Nunca	
De 0 – 40	Nunca	
<b>DIMENSIONES</b>		
Reconocimiento	21 – 40	Siempre
	0 – 20	Nunca
Estimulación Intelectual	21 – 40	Siempre
	0 – 20	Nunca
Consideración individual.	21 – 40	Siempre
	0 – 20	Nunca
Inspiración motivacional.	21 – 40	Siempre
	0 – 20	Nunca

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.3 Población, muestra y muestreo. -**

Tacillo (2016), define población de acuerdo a una serie de objetos, elementos o datos estadísticos que son de pleno interés del investigador puesto que tendrá que someter a experimentación, para demostrar la validez y posteriormente generalizar los resultados obtenidos en la población para su difusión.

Conocedor que los trabajadores seleccionados mantienen un nivel de subordinación administrativa con la Gerencia Sub Regional, la Sub Gerencia de Desarrollo Social y Económico, sin embargo, de acuerdo al manual de organización y funciones se define la Aldea Infantil de Apurímac como un órgano desconcentrado. Por ello, se toma como muestra a los servidores, quienes para efectos de la investigación son la directora, equipo multidisciplinario integrado por (psicólogos y asistentes sociales, abogados), técnicos en asistente social (mamás, tías sustitutas y guardianes), asistente administrativa, educadoras y albergados de las 5 casas-hogar actualmente existentes.

Tabla 3

*Población de la Aldea Infantil.*

N°	CARGO	CANTIDAD
1.	Directora Institucional	01
2.	Equipo multidisciplinario	10
3.	Técnicos en asistente social	22
4.	Asistente Administrativo	01
5.	Educadoras	06
6.	Albergados casa – hogar	60
Total		100

Fuente: Elaboración Propia.

**Criterios de inclusión.** – Los trabajadores de la aldea infantil que por disposición del despacho de dirección o voluntariamente acepten ser partícipes de la investigación; albergados que por disposición de mandato judicial se encuentran por motivos de orfandad, víctimas de abandono material, superando situaciones de vulnerabilidad a partir de la buena convivencia e interacciones en hogares sustitutos provistos por el estado como atenuante a sus problemas parentales o legales.

**Criterios de exclusión.** – Trabajadores que no acepten ser parte u objeto de estudio, por motivos particulares que pudiesen alegar y los albergados cuya disposición judicial disponga el externamiento o adopción, menores entre 0 a 12 años que por motivos de escolaridad no puedan responder adecuadamente el cuestionario; albergados que durante la investigación puedan ser objeto de internamiento.

**Muestra. –**

La representatividad de la muestra, nos permitirá inferir y posteriormente generalizar los resultados obtenidos en la población accesible, Hernández et ál. (2010), está definida por un subgrupo humano que será tomado con el interés de recolectar datos y darle un tratamiento y que se delimitará anteladamente con precisión, debiendo ser representativa. Sin embargo, al ser la aldea infantil una institución social con recurso humano reducido y disperso a nivel de grupos heteráneos, donde conviven o cohabitan personas menores desde los 0 y 12 años

considerados niños, niñas y personas cuya edad fluctúa entre 12 y 18 considerados adolescentes. La muestra tiene carácter censal a un total de 40 trabajadores y 16 albergados adolescentes; de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 4

*Muestra de la Aldea Infantil.*

N°	CARGO	CANTIDAD
1.	Directora Institucional	01
2.	Equipo multidisciplinario	10
3.	Técnicos en asistente social	22
4.	Asistente Administrativo	01
5.	Educadoras	06
6.	Albergados casa – hogar	16
Total		56

Fuente: Elaboración Propia.

**Muestreo. –**

Consiste en escoger a un grupo del cual se obtendrá información y datos verídicos. Utilizaré el muestreo no probabilístico, pues me permitirá comprobar y demostrar veracidad de la hipótesis planteada. Walpole et ál. (1996), indica que este tipo de muestras se refieren a un análisis de grupo pequeño en la población, por ello no se ajustan a un fundamento probabilístico, sin embargo, el modo de elección de los individuos a estudiar depende de características, criterios del investigador; quien aplicará criterios válidos y de confiabilidad. En concordancia Sánchez et ál. (2018), mencionan sobre el tema, éste se fundamenta en el criterio propuesto por el investigador, las unidades del muestreo no se seleccionan por procedimientos al azar. Pueden ser deliberadamente, sin normas o de manera circunstancial.

De tipo intencional pues está se pondrá en práctica en escenarios muy variables y con una muestra es pequeña, permitiéndome seleccionar casos característicos de una población. para efectos de la investigación se toma por muestreo censal. En consecuencia, afirma Hurtado de Barrera (2000), en las

poblaciones pequeñas, consideradas finitas por la cantidad de miembros, no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados.

### **Unidad de análisis**

Estableceré como unidad de análisis una de las casa-hogar donde se encuentran interactuando de manera frecuente trabajadores del equipo multidisciplinario, técnicos en asistente social, albergados, donde se aprecie o evidencie con objetividad situaciones cotidianas, significativas, resilientes cuyos patrones de conducta, comportamiento no pongan en riesgo la investigación.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Se realizará la identificación de la muestra, a partir de la aplicación de encuestas, recopilación de fuentes bibliográficas, elaboración, validación y aplicación de los instrumentos los mismos que analizare y procesare sistematizando la información:

- a. Cuestionario sobre gestión del clima organizacional.
- b. Cuestionario sobre liderazgo transformacional.

Se elaborará una base de datos realizando los análisis estadísticos en el programa SPSS versión 26, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes de las variables.
- b. Construcción de tablas por variables según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por variables para la presentación de resultados.

### **Técnicas. –**

Se utilizarán para estudiar y demostrar la correlación existente en la investigación se recolectarán datos a través de encuestas construidas por investigadores del liderazgo transformacional y de gestión del clima organizacional. Esto permitirá que las investigaciones tengan validez teórica, y además se infiere los procedimientos de validez y confiabilidad contextual. De este modo se puede obtener un puntaje objetivo de los fenómenos a estudiar y realizar análisis estadísticos que permitan determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio.

### **Encuesta. –**

Utilizaré encuestas que contiene una relación de reactivos que pueden admitir respuestas concordantes con los indicadores para ambas variables en estudio como fuente para la recolección de datos. En este sentido Tacillo (2016), indica que es una técnica que permite recolectar información de forma masiva y optimizando el tiempo, debido a que dentro de su estructura se fijan dimensiones, indicadores representados en los ítems concordados con los objetivos de la investigación, las mismas que serán llenados por los encuestados.

### **Instrumentos. –**

Para efectos de un buen acopio y recopilación de información los instrumentos reunirán requisitos esenciales en su presentación; ortografía y redacción, digitación y sencillez para el entendimiento, no perdiendo de vista la credibilidad y responsabilidad que permitirán demostrar su confiabilidad y validez, se utilizará el cuestionario que permitirá abordar una temática de investigación de forma estandarizada y con buen nivel de precisión.

### **Validez y confiabilidad. –**

Los datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios aplicados sobre gestión del clima organizacional y de liderazgo transformacional serán procesados y analizados por medios electrónicos con la participación de la estadística descriptiva, clasificados y sistematizados en tablas. Sánchez y Reyes (2015), definen validez como la propiedad que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al momento de obtener resultados.

Para atribuir la confiabilidad Carrasco (2009), menciona como una cualidad o propiedad de un instrumento que permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a una persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo. En este parámetro para interpretar la información utilizare métodos estadísticos como: el coeficiente de “Alfa de Cronbach” cuya consistencia interna de los coeficientes de confiabilidad van desde  $-1$  a  $+1$ ., donde:  $-1$  significando confiabilidad nula y  $1$  representa confiabilidad total, se estandarizará los resultados buscando la confiabilidad alta.

Tabla 5

*Juicio de Experto para validación de Instrumentos.*

Nº	Grado Académico	Apellidos y Nombres del Experto	Dictamen
1.	Doctor	Alhuay Ñuflo, Hernán Tomas	Hay suficiencia, es aplicable.
2.	Magister	Altamirano Alvites, Walter Clever	Hay suficiencia, es aplicable.
3.	Magister	Dipas Mayuri, Bertha Cecilia	Hay suficiencia, es aplicable.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la evaluación y validación de los instrumentos recurrí a expertos entre los que me permito hacer referencia Sr. Hernán Tomas Alhuay Ñuflo en calidad de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación; actualmente desempeñándose como Director del Centro de Educación Técnico Productiva “Innovatec” en la ciudad de Andahuaylas; Sr. Walter Clever Altamirano Alvites; Maestro en Administración mención en Gerencia de la Educación; en calidad de Subdirector; Sra. Bertha Cecilia Dipas Mayuri, Magister en Ciencias de la Educación, en calidad de Coordinadora del Área de Matemática de la IES Gregorio Martinelly del distrito de Talavera, a quienes se ha cursado invitaciones para la revisión de ambos cuestionarios, respaldando gentilmente con sus opiniones la validez de los instrumentos, se muestra en el anexo correspondiente.

### **3.5 Procedimientos. -**

Se remitió carta de presentación emitida por la Universidad Cesar Vallejo a la entidad con la finalidad de contar con el permiso otorgado por la dirección, consentimiento informado de los trabajadores y aplicación de instrumentos a la muestra programada en la Aldea Infantil. Para la recolección de datos se solicitó a los colaboradores que resuelvan los instrumentos dedicándole un espacio aproximado de 1 hora. Poniéndome a disposición de cada colaborador si la ocasión lo requiere para absolver dudas y preguntas que se suscitaron durante la resolución de las mismas. Se informó a los participantes que éstas eran anónimas y no conllevaban responsabilidad administrativa evitando respuestas sesgadas.

Habiendo concluido la recolección de datos, con la información suministrada vía virtual o física por los sujetos de la muestra, se procedió a analizar mediante la aplicación de los fundamentos de la Estadística descriptiva que permitió consolidar y caracterizar los datos aportados por trabajadores y albergados; en la que se utilizó las Correlaciones de Spearman para las dimensiones de Gestión del Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional estableciéndose si existe o no correlación entre las variables en estudio.

### 3.6 Método de análisis de datos. -

Se revisaron los estadísticos descriptivos de las dimensiones del liderazgo transformacional y la escala de gestión del clima organizacional. Se realizó la prueba de normalidad y para determinar el nivel de correlación se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. De acuerdo a Hernández et ál. (2003), es una prueba estadística que analiza y evalúa la correlación de hipótesis entre las variables categóricas. Se computará haciendo uso de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dimensiones, donde cada dimensión contiene una variable. Expresándose mediante el siguiente esquema:

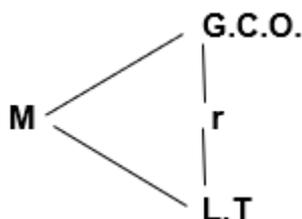


Figura 1 Esquema de Análisis de datos.

Donde, M es la muestra (población) donde se ejecuta el estudio, la r indica correlación de dos variables, referidas a gestión del clima organizacional (G.C.O) y liderazgo transformacional (L.T)

### 3.7 Aspectos éticos

Se ceñirá bajo principios éticos descritos por Aragón-Vargas (2015), en los aspectos de Autonomía, Beneficencia, Justicia; y los criterios establecidos por la Universidad Cesar Vallejo en lo referido a consentimiento libre, sobre los resultados, condiciones de Bioseguridad los mismos que paso a detallar:

- A. Autonomía.** - Para este principio se socializará la información materia de la investigación a los directivos, equipo multidisciplinario, trabajadores técnicos en asistente social (madres y tías sustitutas, guardianes) y albergados, desde luego hayan aceptado participar de la investigación, toda la información recopilada estará protegida bajo el principio de confidencialidad.
- B. Beneficencia.** - Al ser una investigación social utilizare el criterio de valoración de riesgo frente a los beneficios, asumiendo que es una tarea compleja pues se busca validar la información y hacer esfuerzos positivos que garantizara el bienestar entre trabajadores y albergados al sistematizar y consolidarla utilizando como fuente el método científico, buscando que los resultados obtenidos sean proporcionalmente equilibrados entre beneficios y evitando posibles daños para que pueda elevarse ante la comunidad científica como aporte y futuras referencias.
- C. Justicia.** – Conocedor de la importancia de derechos fundamentales y derechos de niños y adolescentes los resultados, seleccionare con criterios de responsabilidad de acuerdo a los procedimientos establecidos y resultados equitativos para no alterar el orden institucional, respetando la información suministrada por los administrados.
- D. Consentimiento libre.** - En referencia a la investigación con seres humanos, se deberá requerir el consentimiento libre, expreso e informado de las personas participantes del proceso investigador, brindándoseles previamente la información adecuada y oportuna sobre el propósito y duración de la investigación, así como los beneficios que se esperan lograr y probables riesgos que pudiesen suceder.
- E. Sobre los resultados.** - Como del deber cumplido y en el marco de la colaboración entre investigador y entidad se entregará dos ejemplares a la institución la misma que de acuerdo a sus prioridades podrá tomar las sugerencias y aplicar en el contexto cotidiano.
- F. Condiciones de Bioseguridad.** - A raíz de los estragos generados por la emergencia sanitaria y como parte de las condiciones estipuladas por la Universidad la investigación se desarrollará en espacios abiertos, ventilados, iluminados que garantizarán el buen desarrollo de las actividades proyectadas.

#### IV. RESULTADOS.

De acuerdo a los objetivos de la investigación se aplicaron nociones de la estadística descriptiva, en lo referente a medidas de tendencia central como la mediana, media y moda, las que permitieron abreviar datos de diversos valores en un solo valor de la muestra, Asimismo, utilice medidas de dispersión como la desviación estándar y la varianza, que representan la variabilidad de los datos respecto a su media; la asimetría que indica la simetría de la distribución de las variables respecto a la media aritmética.

Tabla 6

*Cargo que ocupa en la institución.*

N°	CARGO	fi	%
1.	Directora Institucional	01	1,8
2.	Equipo multidisciplinario	10	17,9
3.	Técnicos en asistente social	22	1,6
4.	Asistente Administrativo	01	39,3
5.	Educadoras	06	10,7
6.	Albergados	16	28,6
Total		56	100.0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la tabla se observa las personas que brindaron información en el proceso de recolección de datos, un total de 56 participantes quienes representan el 100 %, de ello 1 directora que representa el 1,8 %, 10 miembros integrantes del equipo técnico profesionales psicólogos, asistentes sociales, abogados, representando el 19,6 %, 1 asistenta administrativa que representa el 1,8 %, se acopio opinión de 22 trabajadores técnicos en asistente social (mamás, tías sustitutas y guardianes), representando el 39,3 % asimismo se acopio opinión de 6 educadoras, representando el 10,7 % y 16 albergados adolescentes que representan el 28,6 %.

A continuación, se realiza el análisis inferencial de estadígrafos utilizados para correlacionar las variables Gestión del Clima Organizacional, habiéndose tomado las dimensiones Planificación, Organización, Dirección, Control.

Tabla 7

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Planificación.*

Escala de Medición	fi	%
Parcialmente de acuerdo	29	51,8
Totalmente de acuerdo	26	46,4
No Aplica	1	1,8
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.

Elaboración propia.

En la tabla 29 personas se encuentran parcialmente de acuerdo, representando el 51,8 %, 26 personas están totalmente de acuerdo, representando el 46,4 %, 1 persona opina que no aplica representando el 1,8 %, haciendo un total de 56 personas, representando el 100 %.

Tabla 8

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Planificación.*

ESTADÍGRAFOS	VALOR
Media	2,50
Mediana	2,00
Moda	2
Desviación	,539
Varianza	,291
Asimetría	,361
Curtosis	-1,134

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.

Elaboración propia.

Se aprecia que la variable Gestión del Clima Organizacional, nos indica que la media resulta el valor 2.50 representando que las respuestas de la encuesta están entre 2.50 y 3 deduciendo que están de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la dimensión Planificación, Se considera que algunas personas planifican periódicamente el cumplimiento de sus tareas en función a los documentos de gestión, objetivos institucionales y cumplen efectivamente con lo planificado en las actividades demostrando su compromiso y cumplimiento de funciones, sin embargo, otros trabajadores realizan sus labores improvisando

las actividades o por costumbre cotidiana porque consideran que no son escuchados, incidiendo este factor en su productividad y rendimiento laboral.

Tabla 9

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Organización*

Escala de Medición	fi	%
Parcialmente de acuerdo	27	48,2
Totalmente de acuerdo	27	48,2
No Aplica	2	3,6
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la presente tabla 27 personas mencionan que se encuentran parcialmente de acuerdo, representando el 48,2 %, 27 personas se encuentran totalmente de acuerdo, representando el 48,2 %, 2 personas opinan que no aplica representando el 3,6 %, haciendo un total de 56 personas con opiniones validas, representando el 100 %.

Tabla 10

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Organización.*

Estadígrafos	Valor
Media	2,55
Mediana	3,00
Moda	2 <sup>a</sup>
Desviación	,570
Varianza	,324
Asimetría	,395
Curtosis	-,788

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia que en la variable Gestión del Clima Organizacional, la media nos indica el valor 2.55 que representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.55 y 3 y se puede deducir que los trabajadores están de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la dimensión Organización. Se considera que algunas personas se sienten parte del equipo por ende se organizan adecuadamente para el

cumplimiento de sus funciones, sin embargo, algunos realizan sus labores por cumplir, no se sienten identificados, lo cual no aporta al logro de objetivos.

Tabla 11

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Dirección*

Escala de Medición	fi	%
Parcialmente de acuerdo	18	32,1
Totalmente de acuerdo	36	64,3
No Aplica	2	3,6
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la presente tabla se observa que 18 personas mencionan que se encuentran parcialmente de acuerdo, representando el 32,1 %, 36 personas se encuentran totalmente de acuerdo, representando el 64,3 %, 2 personas opinan que no aplica representando el 3,6 %, haciendo un total de 56 personas con opiniones validas, representando el 100 %.

Tabla 12

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Dirección.*

Estadígrafos	Valor
Media	2,71
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,530
Varianza	,281
Asimetría	-,186
Curtosis	-,493

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia que la variable Gestión del Clima Organizacional, la media nos indica que el valor 2.71 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.71 y 3 y se puede deducir que están de acuerdo o parcialmente de acuerdo en la dimensión Dirección. Se considera que algunas personas se encuentran de

acuerdo con las actividades programadas por la dirección las que orientan el cumplimiento de objetivos concordantes con la misión y visión.

Tabla 13

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Control.*

Escala de Medición	fi	%
En desacuerdo	2	3,6
Parcialmente de acuerdo	11	19,6
Totalmente de acuerdo	41	73,2
No Aplica	2	3,6
Total	56	100

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la tabla 2 personas mencionan que se encuentran en desacuerdo, representando el 3,6 %, 11 personas se encuentran totalmente de acuerdo, representando el 19,6 %, 41 personas opinan que se encuentran totalmente de acuerdo, representando el 73,2 %, y 2 personas responden como No aplica, representando el 3,6 %, total de 56 personas, representando el 100 %.

Tabla 14

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Control*

Estadígrafos	Valor
Media	2,77
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,572
Varianza	,327
Asimetría	-1,188
Curtosis	2,158

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia en la variable Gestión del Clima Organizacional la media nos indica que el valor 2.77 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.77 y 3 y se puede deducir que están de acuerdo o parcialmente de acuerdo con en la dimensión Control y un 3.6% que representa la minoría en desacuerdo. La mayoría de encuestados se encuentran de acuerdo con las actividades de control

ejecutadas por la dirección las que orientan el cumplimiento de objetivos concordantes con la misión y visión, sin embargo, existen trabajadores que sienten que no se toma en cuenta su formación profesional, se sienten intimidados ante procesos de supervisión que al parecer se convierten en sancionadores, generando microclimas negativos que inciden en la atención de los albergados.

Tabla 15

*Análisis de estadígrafos agrupados, variable Gestión del Clima Organizacional.*

Estadígrafos Agrupados	Planificación	Organización	Dirección	Control
Media	2,50	2,55	2,71	2,77
Mediana	2,00	3,00	3,00	3,00
Moda	2	2 <sup>a</sup>	3	3
Desviación	,539	,570	,530	,572
Varianza	,291	,324	,281	,327
Asimetría	,361	,395	-,186	-1,188
Curtosis	-1,134	-,788	-,493	2,158

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.

Elaboración propia.

En el marco de la variable Gestión del Clima Organizacional, se plantearon 40 interrogantes, con una oscilación de respuesta entre 2.63 general para esta variable, las mismas que permitieron analizarla con un total de 56 encuestados. La mayoría de los trabajadores de la aldea infantil refieren como regular la gestión del clima organizacional, muestran su descontento con el trabajo actual en general, atribuyendo a ello factores como la falta de comunicación asertiva entre directora, equipo multidisciplinario y trabajadores, no se sienten valorados en su formación profesional, la estabilidad emocional, el horario de trabajo, la retribución económica, el estilo pasivo de dirección, el sentido de pertenencia y los valores colectivos, Se puede establecer la presencia de micro climas emocionales negativos que perturban el desarrollo natural de la institución.

A continuación, se realiza el análisis inferencial de estadígrafos empleados para correlacionar las variables de Liderazgo Transformacional, habiéndose tomado las dimensiones Reconocimiento, Estimulación intelectual, Consideración individual, Inspiración motivacional.

Tabla 16

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Reconocimiento.*

Escala de Medición	fi	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	16	28,6
Regularmente	39	69,6
Casi Nunca	1	1,8
Nunca	0	0,0
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la presente tabla 16 personas mencionan casi siempre, representando el 28,6 %, 39 personas opinan regularmente, representando el 69,6 %, 1 persona opina casi nunca, representando el 1,8 %, haciendo un total de 56 personas representando el 100 %.

Tabla 17

*Análisis de estadígrafos para la Dimensión Reconocimiento.*

Estadígrafos	Valor
Media	2,73
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,486
Varianza	,236
Asimetría	-,574
Curtosis	-,484

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia que la variable Liderazgo Transformacional, la media nos indica que el valor 2.73 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.73 y 3 y se puede deducir que están casi siempre y regularmente en la dimensión Reconocimiento. Se considera que un grupo minoritario se esfuerzan por motivar actividades, proyectos, que impulsen y reconozcan la importancia de desarrollar el liderazgo de los trabajadores.

Tabla 18

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Estimulación intelectual.*

Escala de Medición	fi	%
Siempre	2	3,6
Casi Siempre	16	28,6
Regularmente	31	55,4
Casi Nunca	7	12,5
Nunca	0	0,0
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la presente tabla 2 personas mencionan siempre, representando un 3,6 %, 16 personas respondieron con la alternativa casi siempre, representando el 28,6 %, 31 personas opinaron regularmente, representando el 55,4 %, 7 personas opinan casi nunca, representando el 12,5 %, haciendo un total de 56 personas, representando el 100 %.

Tabla 19

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Estimulación Intelectual.*

Estadígrafos	Valor
Media	2,77
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,713
Varianza	,509
Asimetría	-,250
Curtosis	,066

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia en la variable Liderazgo Transformacional, que la media nos indica que el valor 2.77 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.77 y 3 y se puede deducir que están casi siempre y regularmente en la dimensión estimulación intelectual.

Tabla 20

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Consideración individual.*

Escala de Medición	Fi	%
Siempre	3	5,4
Casi Siempre	10	17,9
Regularmente	31	55,4
Casi Nunca	12	21,4
Nunca	0	0,0
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

La tabla muestra que 3 personas respondieron siempre, representando el 5,4 %, 10 personas mencionan casi siempre, representando el 17,9 %, 31 personas opinan regularmente, representando el 55,4 %, 12 personas opinan casi nunca, representando el 21,4 %, total 56 personas representando el 100 %.

Tabla 21

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Consideración Individual.*

Estadígrafos	Valor
Media	2,93
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,783
Varianza	,613
Asimetría	-,580
Curtosis	,324

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia que la variable Liderazgo Transformacional, la media nos indica que el valor 2.93 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.93 y 3 y se puede deducir que están casi siempre y regularmente en la dimensión Consideración individual. Se considera que un grupo de encuestados se esfuerzan por reconocer los esfuerzos de los demás, sin embargo, cuando surgen situaciones importantes evitan tomar decisiones asertivas, por temor a equivocarse.

Tabla 22

*Distribución de la percepción sobre la dimensión Inspiración Motivacional*

Escala de Medición	fi	%
Siempre	5	8,9
Casi Siempre	20	35,7
Regularmente	29	51,8
Casi Nunca	2	3,6
Nunca	0	0,0
Total	56	100,0

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En la presente tabla, 5 personas respondieron siempre, representando el 8,9 %, 20 personas mencionan casi siempre, representando el 35,7 %, 29 personas opinan regularmente, representando el 51,8 %, 2 personas opinan casi nunca, representando el 3,6 %, total 56 personas representando el 100 %.

Tabla 23

*Análisis de estadígrafos para la dimensión Inspiración Motivacional*

Estadígrafos	Valor
Media	2,50
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación	,714
Varianza	,509
Asimetría	-,467
Curtosis	-,159

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

Se aprecia que la variable Liderazgo Transformacional la media nos indica que el valor 2.5 representa que las respuestas de la encuesta están entre 2.5 y 3 y se puede deducir que están casi siempre y regularmente en la dimensión Inspiración motivacional. Se considera que un grupo minoritario de encuestados se esfuerzan por realizar acciones relevantes que reconozcan la importancia de estimular intelectualmente con procesos de fortalecimiento de capacidades que

impulsen el liderazgo, al parecer este tiempo de pandemia ha desencadenado en la pasividad, carencia de motivos para desarrollar una cultura de valoración.

Tabla 24

*Análisis de estadígrafos para la variable Liderazgo transformacional.*

Estadígrafos agrupados	Reconocimiento	Estimulación intelectual	Consideración individual	Inspiración motivacional
Media	2,73	2,77	2,93	2,50
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3
Desviación	,486	,713	,783	,714
Varianza	,236	,509	,613	,509
Asimetría	-,574	-,250	-,580	-,467
Curtosis	-,484	,066	,324	-,159

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

En el análisis de este estudio se observa que en las dimensiones Reconocimiento, estimulación intelectual; Consideración individual; Inspiración motivacional. Un aspecto importante a destacar es que emergen problemas estructurales que afectan el liderazgo transformacional, como son las condiciones de trabajo, las motivaciones del personal, la mística y alegría con la que se debe laborar, al que se le debe prestar especial atención al parecer la pandemia desencadenó pasividad, carencia de motivos para desarrollar una cultura de valoración intelectual de las personas. Es necesario disponer la utilización de indicadores de gestión cuya medición sean válidos y confiables que midan el impacto de la gestión en todas sus dimensiones pues permitirá al directivo monitorear el desempeño de los trabajadores desde su rendimiento, compromiso y productividad.

### **Prueba de Normalidad**

Para la Prueba de normalidad, se aplica el paso 1: Plantear la hipótesis de normalidad  $H_0$ : Los datos siguen una distribución normal;  $H_1$ : los datos no siguen una distribución normal; se aplica el paso 2: Nivel de significancia  $NC=0.95$ ,  $\alpha =$

0.05 (margen de error); se aplica el paso 3: Prueba de normalidad Si  $n > 50$  se aplica Kolmogorov – Smirnov, Si  $n \leq 50$  se aplica Shapiro – Wilk; paso 4 Estadístico de prueba: Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$ ; Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ ; paso 5 Criterio de decisión expresado en el siguiente cuadro:

Tabla 25

*Prueba de Normalidad*

Pruebas de Normalidad			
	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig
Planificación (agrupada)	0.341	56	0.000
Organización (agrupada)	0.317	56	0.000
Dirección (agrupada)	0.384	56	0.000
Control (agrupada)	0.425	56	0.000
Reconocimiento (agrupada)	0.424	56	0.000
Estimulación intelectual (agrupada)	0.306	56	0.000
Consideración individual (agrupada)	0.304	56	0.000
Inspiración Motivacional (agrupada)	0.312	56	0.000

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

**Prueba de Correlación. -**

Como podemos visualizar el valor de  $p$  de las 8 dimensiones están en cero por lo tanto rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$  que indica que los datos no tienen una distribución normal por lo tanto aplicaremos estadística no paramétrica. Para Coeficiente de correlación, las variables X: Gestión del clima organizacional, Y: Liderazgo transformacional se aplica el paso 1: Plantear la hipótesis de Correlación  $H_0$ : No existe correlación entre las variables “x” e “y”;  $H_1$ : existe correlación entre las variables “x” e “y”; se aplica el paso 2: Nivel de significancia  $NC = 0.95$ ,  $\alpha = 0.05$  (margen de error); se aplica el paso 3: Prueba de correlación Paramétrica → Coeficiente de Pearson; No paramétrica → Spearman, paso 4 Estadístico de prueba: Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$ ; Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ ; paso 5 Criterio de decisión expresado en el siguiente cuadro:

Tabla 26

*Prueba de Correlación*

			Gestión del Clima Organizacional	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Gestión del Clima Organizacional	Coeficiente de Correlación	1.000	-0.018
		Sig (bilateral)		0.898
		N	56	56
	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de Correlación	-0.018	1.000
		Sig (bilateral)	0.898	
		N	56	56

Fuente: Encuesta de Opinión/Base de datos SPSS 26-2022.  
Elaboración propia.

## V. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que guardan relación con algunas investigaciones nacionales e internacionales las que muestran que existe una relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional donde el coeficiente de correlación  $\rho$  de Spearman da como resultado  $r_s = .898^{**}$ , y un  $p$  valor =  $.000 < .05$ , siendo una correlación positiva y estadísticamente significativa desde la perspectiva organizacional. Este resultado concuerda con lo investigado por Pertuz (2018), quien menciona que se está otorgando relevancia a la responsabilidad social como un enfoque de contribución con la obtención de beneficios en todos los sentidos, es necesario la asunción de compromisos por parte de la organización que induzcan a equilibrar la consecución de los objetivos y la contribución a la mejora del bienestar social de cada uno de los empleados en la organización.

Durante la investigación se evidenció que la dirección presentó debilidad en el manejo del liderazgo transformacional en relación a las dimensiones de la gestión del clima organizacional como son planificación, organización, dirección y control por parte del directivo; principalmente en la participación y comunicación de la toma de decisiones. La directora no demuestra carisma, innovación y muestra poca vocación, lo cual es preocupante, además de existir un divorcio entre sus opiniones y la de los trabajadores y albergados, lo cual refleja improvisación del trabajo que se realiza, dando señas de un problema que afecta negativamente el ambiente laboral.

Por otro lado, al referirse a los valores del líder transformacional, en algunos casos se ha observado que medianamente se trabaja bajo los valores de la responsabilidad y confianza, lo cual hace que el liderazgo transformacional que ejercen sobre los empleados sea catalogado como regular, por cuanto se necesitan personas con visión de cambio, identidad, proactivos, comunicativos, líderes transformadores del entorno, innovadores que busquen el bien común para todos, fundamentándose desde una ética de responsabilidad social. Es importante destacar que a partir de este conocimiento el directivo podrá planificar intervenciones para modificar el comportamiento de los trabajadores, mejorar la productividad, la calidad y eficiencia en el trabajo, favorecer las

relaciones interpersonales, valorar la comunicación, mejorar la toma de decisiones, fortaleciendo la satisfacción y rendimiento del trabajador.

En cuanto a la primera hipótesis específica gestión del clima organizacional y estimulación motivacional, Se puede inferir que la capacidad del líder para despertar espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas e inspirando a quienes les rodean, Bass y Avolio (1994), refieren que se relaciona con el logro de un clima organizacional favorable. Los mismos resultados son informados por García (2014), quien señaló que el liderazgo transformacional aporta un gran valor para entender los mecanismos psicosociales que puedan favorecer el desarrollo de la cohesión en los equipos de trabajo potenciando su desarrollo.

En otro plano, se aprecia que la gestión del clima organizacional es medianamente eficiente, lo cual significa que es necesario realizar grandes ajustes en torno al manejo administrativo institucional, orientando teórica y pragmáticamente el trabajo. Será necesario entonces, promover y fortalecer el trabajo en equipo, comunicar y dar participación a los técnicos en asistente social en la toma de decisiones y mejorar el ambiente laboral. La dirección debe brindar atención en las actividades a fin de ubicarlas en periodos de corto, mediano y largo plazo en las escalas eficiente y muy eficiente, para que refleje una gestión preocupada por consolidar el trabajo y que este fluya en función de las metas y objetivos; asimismo que se brinde orientación de las funciones a los trabajadores y se cree un ambiente en el que se ponga de manifiesto idoneidad, confianza e identidad facilitando el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

En cuanto a la segunda hipótesis específica gestión del clima organizacional y consideración individualizada está relacionado directamente, poniéndose de manifiesto la capacidad del líder para tratar a cada trabajador de acuerdo con sus necesidades y capacidades promoviendo su desarrollo y haciendo que cada individuo sienta una valoración única Bass y Avolio (1994) indican que se relaciona con el logro de un clima favorable en la institución. Como señala Pérez, (2015) es importante que los líderes establezcan y fortalezcan diálogos constructivos para dar a conocer su punto de vista sobre las

necesidades del grupo, con un enfoque apreciativo, logrando de esa manera un adecuado ambiente laboral.

En relación con los factores de la gestión del clima organizacional que inciden en el liderazgo transformacional, algunos de los trabajadores no muestran motivación para aportar ideas, sienten que es frecuente la falta de comunicación entre ellos y el nivel directivo; no están conformes con las decisiones que se toman en la institución, el trabajo en equipo es algo deficiente en algunos casos no se sienten integrados, por consiguiente, las actividades que se desarrollan en esta institución son poco significativas. En este entender, será necesario la capacidad del líder para mostrar carisma, consideración por las necesidades de los otros, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. Bass y Avolio (1994) relacionan con la obtención de un clima organizacional favorable en la institución.

De los resultados obtenidos, se aprecia que coinciden con los estudios realizados por Calvo (2014), quien estableció la implementación de diversos talleres para dar solución al problema de las variables en estudio, proponiendo actividades como: Realizar discusiones para analizar la realidad institucional, la finalidad de mejorar y profundizar los conocimientos sobre cómo generar una buena relación interpersonal, desarrollando practicas vivenciales con trabajadores y albergados para favorecer un positivo ambiente armonioso durante la convivencia en el trabajo. Reforzando de manera permanente temas de liderazgo, toma de decisiones, mejorando la comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales, esto ayudara a que los integrantes de la Aldea infantil desarrollen una gestión adecuada del clima organizacional que operativice, refuerce y permita lograr los objetivos y las metas trazadas de acuerdo a la misión y visión institucional.

La dirección que llevara a cabo el liderazgo transformacional, manifestara un carácter de acción compartido, esto lograra una agradable gestión del clima organizacional. Transformándose en energía positiva que influirá en el desempeño de las funciones, creando un ambiente agradable dentro de la aldea infantil, guiando a los trabajadores para que lleguen a lograr la misión y visión institucional. En tal sentido, es posible asumir que el liderazgo transformacional,

influye positivamente en las dimensiones planificación, organización, dirección y control de la gestión del clima organizacional, esto permite conseguir que la institución siga adelante llevando un fuerte desarrollo de identidad institucional. Los líderes muestran aptitudes de comportamiento reflexivo con la capacidad de aceptar cambios, sin embargo, pueden asumir riesgos, lo cual permite que sean fuente de motivación y creatividad.

En la hipótesis general, se estableció  $Rho = 0,898$ , entre la gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional. Se visualiza el p valor y verificamos que es mayor a 0.5 por lo tanto se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$  en cual indica que existe correlación entre la variable Gestión del Clima Organizacional y la variable Liderazgo transformacional. Haciendo una comparación de resultados, se observa la existencia de correlación positiva, moderada y significativa, por ende una relación significativa en la estructura del instrumento de recolección de datos, entre la variable Liderazgo Transformacional y sus componentes representados por las dimensiones reconocimiento, estimulación intelectual, consideración individual, inspiración motivacional y su relación con la gestión del clima organizacional influyendo de manera positiva en la Aldea Infantil 2022.

Como aporte a la comunidad académica en el marco de la Gestión de Políticas Públicas es importante expresar que la gestión del clima organizacional influye directamente en el desarrollo personal y emprendimiento institucional sostenible como resultado del liderazgo transformacional, en tal sentido es necesario reivindicar el rol del trabajador quien debe tener un derrotero institucional a partir de la práctica y convivencia de valores, comunicación asertiva, aprendiendo de las oportunidades, es que gracias a la participación activa individual o colectiva se podrán diseñar objetivos y estrategias, crear innovaciones y desarrollar una serie de actividades que fortalecerán los procesos administrativos. Desde luego, la Dirección deberá implementar programas de capacitación, mejorar condiciones salariales y beneficios que se reflejará en la mejora sustancial de la calidad de vida del equipo de trabajadores.

## VI. CONCLUSIONES

1. Desde la creación de la Aldea Infantil, existen problemas estructurales y funcionales subyacentes que han perdurado y son factores determinantes para la marcha institucional, donde los actores se diferencian por su comportamiento individual y colectivo; lo que significa que es una organización compleja, que no puede ser analizada desvinculada de su contexto y funciona con el enfoque de modelos tradicionales, prevalecen aspectos claves que orientan la dinámica institucional entre los que se resaltan la conducta de los trabajadores y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación, que generan situaciones que se manifiestan en la gestión del clima organizacional.
2. Considerando que los factores de la gestión del clima organizacional se refieren a los comportamientos de los trabajadores caracterizados por las actitudes, las percepciones, la personalidad, el estrés, los valores y los aprendizajes propios del individuo, los cuales los diferencian y les permiten desenvolverse dentro de la institución por medio de estos; entre ellos la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Estos elementos los conducen a mejorar sus niveles de productividad augurando un desarrollo institucional sustentable.
3. Ante los cambios que implica el manejo de una moderna institución, los actuales esquemas de gestión exigen procesos flexibles; ambiente laboral con buenas relaciones humanas que inviten a participar simultáneamente en la ejecución de los objetivos organizacionales; Se propugna, un sistema basado en la productividad y efectividad donde se comparta el éxito; impulsado por un equipo de trabajo participativo. En este sentido, el directivo debe establecer un ambiente que permita la participación de los trabajadores que induzca a mejorar la calidad; a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los mismos que constituyen procesos dinámicos de cambios estratégicos que pueden ayudar a la generación de una gestión de clima

organizacional adecuado contribuyendo directamente al incremento del liderazgo transformacional aldeano.

4. Los trabajadores al ser motivados, estimulados y reconocidos se identifican con la entidad siendo más fácil así la integración al trabajo respetando los diferentes puntos de vista, de manera individual o colectiva se colaboran los unos a los otros para la resolución de problemas que se pudieran presentar, no habiendo obstáculos para colaborar en las tareas, responsabilidades y en el trabajo esto permite que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a la entidad. El liderazgo vivenciado y compartido por los trabajadores se pone de evidencia cuando demuestran mucha responsabilidad llegando a identificarse con los objetivos institucionales asumiéndolos como propios haciendo suya la misión y visión de la entidad.
5. Los albergados deben asumir positivamente su estancia en esta institución, para ello el equipo multidisciplinario debe enfocarse en presentar de manera sistemática actividades interactivas que permitan mitigar las situaciones de vulnerabilidad sufridas enfocando desde un punto de vista resiliente. El mejoramiento de las condiciones actuales infraestructurales que conllevaron a la construcción de la nueva Aldea Infantil permitirá superar temporalmente las deficiencias físicas en las que se encuentran actualmente y mejorar las condiciones de vida de los albergados. Sin embargo, sin un programa real de atención a las necesidades de formación de competencias productivas e inserción social, no será posible la formación laboral que permita superar sus vulnerabilidades y ser ciudadanos líderes y productivos al alcanzar su mayoría de edad y concluir su periplo por esta institución.
6. La aldea infantil debe ser considerada como una institución abierta al progreso integral de desarrollo social con estándares de eficacia, calidad, eficiencia a nivel regional, en donde se desarrolle un trabajo proactivo, se practique una vivencia fraterna y armónica, se promueva escenarios tendientes a mejorar la inclusión social y por ende la calidad de vida; A propósito de su acreditación es imperativo de los funcionarios y trabajadores en esta entidad estudiar propuestas para su transformación hacia una unidad gerencial involucrando también a los diversos sectores de la sociedad.

## VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Gerencia Sub Regional incentiven la comunicación fluida transparente, oportuna, empática y accesible descartando insinuaciones y murmuraciones que distorsionan la información. Permitir abrir paso al desarrollo del liderazgo transformacional como parte del entendimiento general y una práctica cotidiana que inspire a alcanzar los objetivos institucionales en beneficio de los albergados.
2. A los encargados de la Sub gerencia de desarrollo social y económico, monitorear el cumplimiento de las labores administrativas, gasto oportuno y eficiente de las partidas presupuestales asignadas; gestionar estímulos y fomentar actividades que incentiven el desarrollo de capacidades, premiando el esfuerzo de los trabajadores, fortaleciendo la identidad institucional, asentando el liderazgo transformacional como práctica institucional, motivando el logro de los objetivos y la gestión del clima organizacional en la aldea infantil.
3. A la directora institucional firmar convenios con instituciones productivas, diseñar un programa de fortalecimiento de liderazgo transformacional con enfoque resiliente dirigido a todo el personal aldeano. Tomar en consideración la motivación y estímulos hacia los miembros del equipo multidisciplinario, trabajadores y albergados para que de esta manera pueda generar un ambiente armonioso de convivencia y fraternidad, fomentando la comunicación asertiva para que todos se sientan escuchados y de esta manera generen confianza y buenas relaciones permitiendo que los actores internos se sientan comprometidos con sus actividades y aporten al crecimiento de la organización.
4. Al equipo multidisciplinario de la Aldea Infantil, practicar y vivenciar valores éticos y morales sostenibles durante el desempeño de sus funciones, asumiendo riesgos compartidos con el personal y propiciando una convivencia armónica a fin de convertirse en modelo de identificación. Asimismo, en coordinación con la directora deberán programar e impulsar periódicamente jornadas terapéuticas, jornadas recreativo culturales, talleres de fortalecimiento de capacidades para técnicos en asistencia social, talleres de resiliencia y formación conductual para albergados, de esta

manera tendrá una mayor visualización del entorno emocional - laboral para beneficiar al liderazgo transformacional.

5. A Técnicos en Asistente Social mostrar conducta y solvencia ética y moral durante la atención y protección de los albergados, asumir riesgos con ánimo positivo a fin de convertirse en modelo de identificación de los albergados. considerar participar en cursos virtuales o presenciales sobre temáticas sociales impulsando el liderazgo individual y colectivo, para dirigir los cambios institucionales necesarios, de esta manera impulsar y comprometerse en los diversos proyectos inspirados en la institución para el beneficio de los albergados.
6. A la familia aldeana participar de espacios interactivos de dialogo a fin de interactuar e intercambiar ideas creativas e innovadoras por parte de los trabajadores, con respecto a las funciones que desarrollan y que aporten significativamente a la buena atención de los albergados y la mejora en los procesos institucionales y los resultados organizacionales, garantizando la aplicación de liderazgo transformacional para la eficacia de la entidad.
7. A la familia aldeana demandar la programación de actividades como jornadas terapéuticas, jornadas culturales, eventos recreativos, festejo de onomásticos, talleres socioemocionales, paseos a lugares atractivos, que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y mitigar las condiciones laborales, ya que por su labor las 24 horas del día en el trabajo ocasionan alteraciones en los estados de ánimo conllevando a niveles de estrés progresivo, los cuales podrían que generar resentimientos y conductas poco asertivas en sus pares, de esta manera se estaría garantizando la vivencia del liderazgo transformacional mejorando las condiciones laborales y modificando situación actual de la gestión del clima organizacional.
8. A los albergados, conformar e integrarse en equipos solidarios o colectivos institucionales que conlleven a la práctica de hábitos biosaludables, practica permanente de valores y virtudes, asunción de responsabilidades, formación integral de su personalidad; a partir de actividades formativas como educativas, culturales, recreativas, espirituales como parte de su convivencia cotidiana que conlleven a asumir un rol activo en los cambios propuestos en la institución.

## VIII. REFERENCIAS

- Abrashoff, K. (2019). *Liderazgo: Poderosas Habilidades de Liderazgo Para Influir y Mejorar La Comunicación*. [N.p.]: Kvalnes Abrashoff, ISBN 9781547579570. Disponible en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=2107331&lang=es&site=eds-live>.
- Aragón, L. (2015). *La ética de la investigación científica (con énfasis en las ciencias del movimiento humano)* Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud, <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v13i2.20787>
- Aravena, F. y Quiroga, M. (2018). *Auto etnografía y directivos docentes: una aproximación experiencial a las reformas educativas en Chile*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(2), 113-125. doi: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.2.1600>
- Azerrat, J.; Ratto, M., Fantozzi, A. (2020). *¿Gobernar es cuidar? Los estilos de gestión de la Pandemia en América del Sur: los casos de Argentina, Brasil y Uruguay* [ tesis de maestría, Universidad Nacional de Santiago del Estero. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto de Estudios para el desarrollo Social (INDES)] Repositorio institucional <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077008>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bennis, W. (1999). *The leadership advantage. Leader to Leader*; N° 12. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. *Estudios Gerenciales*.

- Burke, W. y Litwin, G. (1992). "A causal model of organizational performance and change". *Journal of Management*
- Bravo, C. (2021). *Construir una nueva relación con el medio ambiente* <https://en.unesco.org/news/construir-nueva-relacion-medio-ambiente>.
- Brunet, L. (1987). "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas, México.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna* [Tesis de Maestría, Universidad Libre]. <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf;sequence=1>
- Catota, K. (2017). *Diagnóstico de Clima Laboral y Propuesta de Plan de Acción en el Grupo Mayflower – Búfalos*. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Educador.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Charry, O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* 5 ed. México: McGraw Hill.
- Chirinos, Y., Pérez, C. y Pachón, C. (2017). *Emprendimiento sostenible en las pymes para la generación de empleo*. En Y. del V. Chirinos Araque, C. M. Pérez Peralta, M. C. Barrios Barreto y C. Y.
- Coaquira, C. (2018). *Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada*. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.331>

- Congreso de la República del Perú. (2016, 29 de diciembre). *Decreto Legislativo N° 1297*: Decreto legislativo para la protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos. Diario Oficial El Peruano, Normas Legales, (1615368-4) [www.elperuano.pe/pga\\_pga.consulta@editoraperu.com.pe](http://www.elperuano.pe/pga_pga.consulta@editoraperu.com.pe)
- Del Valle, J. (2016). *Modelo Asociativo entre Factores Determinantes del Desempeño Organizacional y la Satisfacción de los Públicos en Instituciones Educativas* (Tesis de doctorado). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa*, Granada-2014 (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Granada, España.
- Gillespie, N. y Mann, L. (2000). *The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders*. Academy of Management, Conference.
- Gutiérrez, D., Ramírez, M., Valdez, J., Villavicencio, I., Cruz, P., Balderas, J. (2020). *Un vistazo al liderazgo de las mujeres mexicanas en la medicina*, Educ Med. 277-280, Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.12.003>.
- Gorji, M., Emami, A. (2012). "Self-assessment of organization's performance with regard to enablers criteria Excellence Model (EFQM)", Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, vol. 4, núm. 17.
- Guo, W., Dai, R., Yang, J. (2016). *The Effect of Leadership Task Behavior and Relational Behavior on Job Performance: Investigating the Moderating Role of Work Alienation*; publicado por Journal of Service Science and Management, Vol.9 No.2.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición). México: Mac Graw Hill / Interamericana Editores.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill / Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Definición conceptual o constitutiva* (6ª ed., pp. 119-125). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mac Graw Hill / Interamericana Editores.
- Hernández, R., Méndez, S., Contreras, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hersey P., Blanchard K., Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall, 7ª Edición
- Hurtado, J., Barrera, M. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Instituto Universitario de Tecnología Caripito, Venezuela.
- Litwin y Stinger. (1978). *Clima organizacional*. Nueva York
- Martínez, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Meléndez, W. (2011). *Técnicas de Investigación Cuantitativa*. Lima: CREA.
- Morales, C. y Rey, W. (2020). *El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú -2018-2019* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.769>
- Neil, D., Cortez, L. (2016). *Procesos y fundamentos de la investigación científica Universidad Técnica de Machala, Ecuador*.

- Otzen, T., Manterola, C (2022). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio* Sampling Techniques on a Population Study.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Cartolan: Perú.
- Pedraza, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista Lasallista de Investigación, 15(1), 90-101; <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Muñoz, C. (2021). *Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional*. Revista Venezolana de Gerencia, 26 (96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pedraja, L. y Bernasconi, A. (2021). *Liderazgo, políticas públicas e inclusión en las universidades: Imperativos estratégicos*. Ingeniare - Revista Chilena De Ingeniería, 29 (4) 598–600 <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=egs&AN=154918874&lang=es&site=ehost-live>.
- Peña, M., Díaz, M., Puente, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 8(1), 37-50. Recuperado de <http://bit.ly/2lyhjUa>
- Pérez, M. (2015). *Estudio del clima organizacional y motivación del docente de la institución educativa concejo de Medellín* (Tesis de Maestría). Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia.
- Pertuz, F. (2018). *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*. Telos 2018; 20(2):377-400. ISSN:1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>
- Puma, Y. (2021). *Clima organizacional y liderazgo en trabajadores de la municipalidad de Wanchaq – Cuzco, 2020*. Repositorio Institucional - UCV; Universidad César Vallejo. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.27891133&lang=es&site=eds-live>.

- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., Quiñonez, J. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*, 237-262, 10.17163/soph.n28.2020.09
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación. Cap. 5: El llamado marco teórico*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.
- Salazar, C. (2017). *Creando un Ambiente Organizacional para la Innovación*. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. N° 27. Pp. 66-80. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar%20Carlos\\_articulo\\_id288.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf)
- Sánchez, H., Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Anneth Bussines
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Derechos Reservados Primera Edición.
- Santamaría, C. (2022). *Clima organizacional y flexibilidad psicológica en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile*. *Informes Psicológicos*, 22(1), pp. 97-114 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a06>
- Sarfraz, H. (2017). *Strategic leadership development: simplified with bloom's taxonomy*. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2016-0056>.
- Stringer, R. (2002), *“Leadership and Organizational Climate”*. Prentice Hall Series in Organizational Development, USA.
- Tacillo, E. (2016). *Metodología de la investigación científica* <http://repositorio.bausate.edu.pe/handle/bausate/36>
- Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de título, Universidad de Chile) Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

Vicerrectorado de Investigación, (2020). *Código de Ética en Investigación*.  
Universidad Cesar Vallejo, Perú

Walpole, R. E. & Myers, R. H. (1996). *Probabilidad y Estadística*. 4ª. ed. Ciudad de  
México, McGraw-Hill.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia  
pública* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.  
Monterrey, México]. Recuperado  
de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607>.

## Gráficos y dibujos

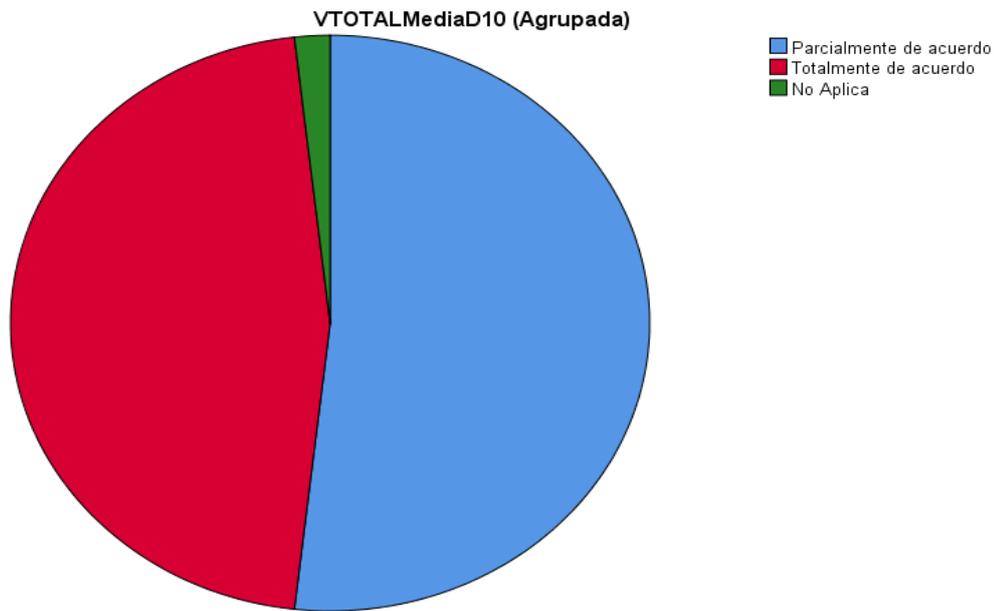


Figura 2 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Planificación.

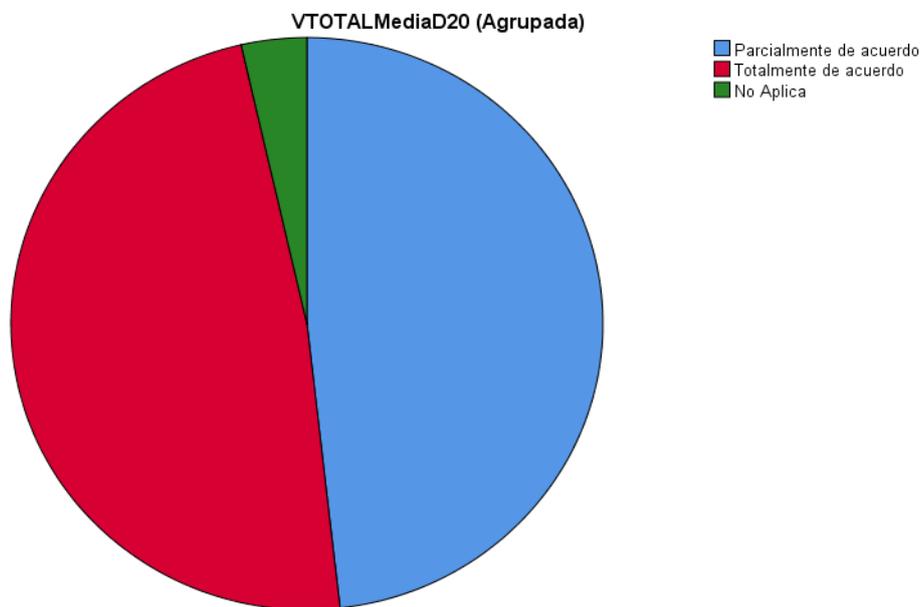


Figura 3 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Organización

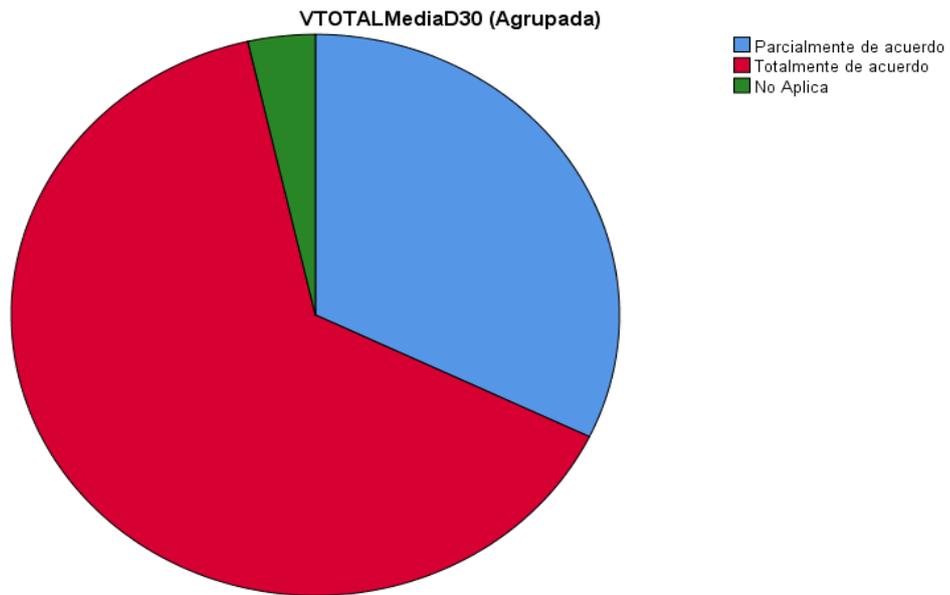


Figura 4 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Dirección

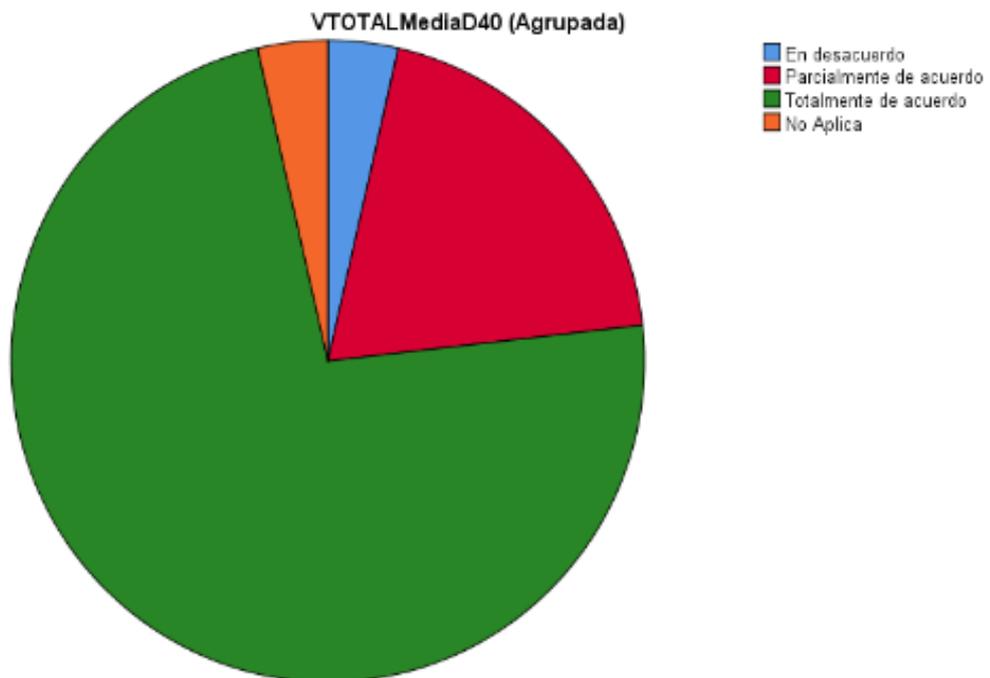


Figura 5 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Control

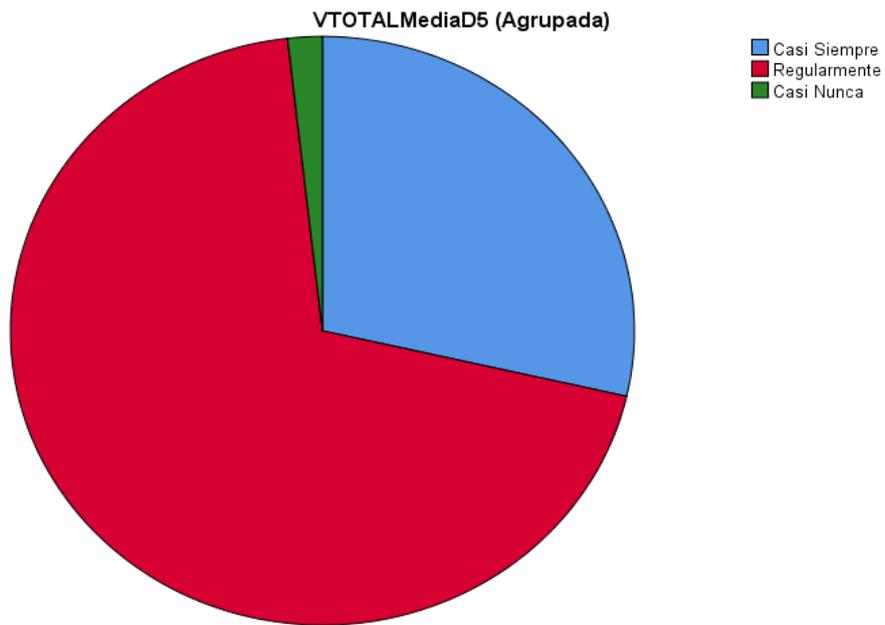


Figura 6 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Reconocimiento

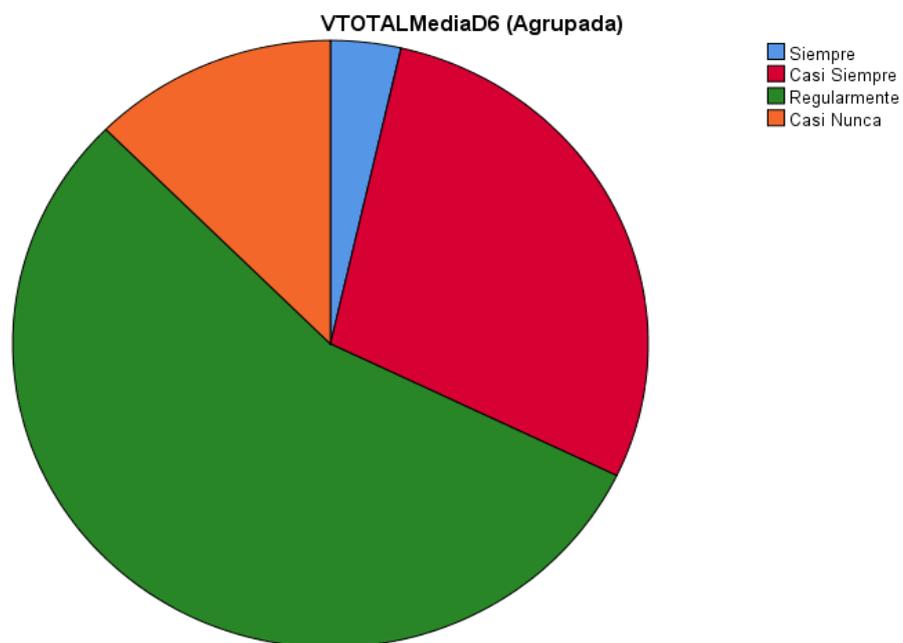


Figura 7 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Estimulación Intelectual.

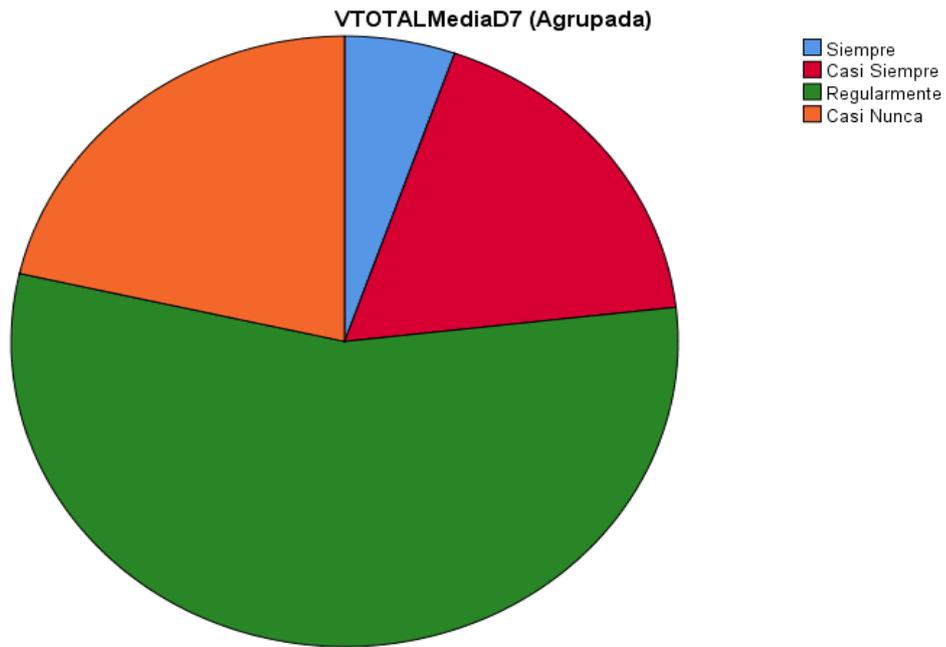


Figura 8 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Consideración individual

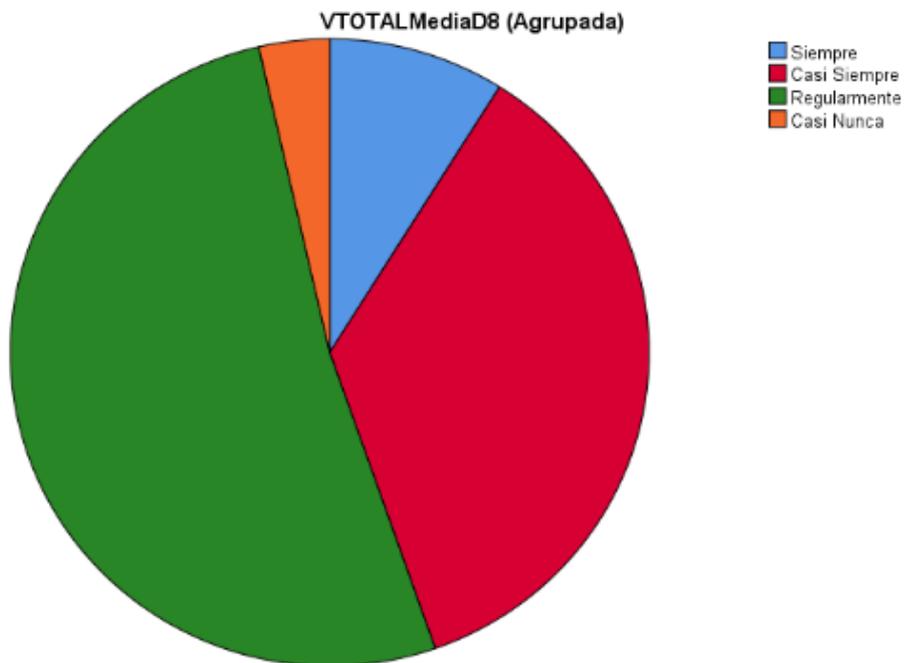


Figura 9 Distribución de la percepción de encuestados sobre la dimensión Inspiración motivacional

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional durante la Emergencia Sanitaria Covid-19 en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1/Independiente: Gestión del clima organizacional				
Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas 2022	Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022	Existe relación entre gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación	1 al 10	Ordinal  El inventario está compuesto por 40 reactivos de opción múltiple:  En desacuerdo = 1 Parcialmente de acuerdo = 2 Totalmente de acuerdo = 3	Directora
			Planificación	Objetivos Estrategias Misión y visión	11 – 20		Trabajadores
			Organización	Diseño de cargos Centralización	21 – 30		Equipo Multidisciplinario
			Control	Estándares de desempeño Medición del resultado	31 – 40		Albergados
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2/Dependiente: Liderazgo transformacional				
¿Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022?	Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	Existe relación entre gestión del clima organizacional y estimulación motivacional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Reconocimiento	Visión sostenible, Sensación de misión, Orgullo, Respeto, Confianza. Grado de satisfacción de los demás.	1 al 10	Ordinal  El inventario está compuesto por 40 reactivos de opción múltiple:  Siempre = 4 Casi siempre = 3 Regularmente =	Directora
Cuál es la relación entre la gestión del clima organizacional y	Determinar la relación entre la gestión del clima organizacional y	Existe relación entre gestión del clima organizacional y	Estimulación Intelectual.	Desarrollo de capacidades Racionalidad en	11 – 20		Trabajadores

consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	consideración individualizada durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022.		opiniones. Solución atenta de problemas		2 Casi Nunca = 1 Nunca = 0		
Cuál es la relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	Determinar la relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	Existe relación entre gestión del clima organizacional y motivación inspiracional durante la emergencia sanitaria del Covid-19 en la Aldea Infantil de Apurímac, 2022	Consideración individual.	Atención personal. Escucha activa. Brinda orientaciones. Promedio de horas efectivamente laboradas.	21 – 30			Equipo Multidisciplinario
			Inspiración motivacional.	Asertividad Crecimiento personal Relevancia Comunicación Expresa propósitos. Buen trato	31 - 40			Albergados
<b>Diseño de investigación:</b>		<b>Población y Muestra:</b>	<b>Técnicas e instrumentos:</b>		<b>Método de análisis de datos:</b>			
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Método: Hipotético - deductivo Diseño: No experimental - transeccional		Población: Aldea Infantil Muestra: Censal	Técnicas: Cuestionarios. Instrumentos: Inventario de Liderazgo transformacional. Inventario de Gestión de Clima Organizacional		Descriptiva: Prueba estadística Inferencial:			

## Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable 1</b> Gestión del Clima Organizacional	Del Valle (2016), identificará las acciones que se vienen desarrollando para lograr los resultados planificados, facilitando la evaluación comparativa interna y externa, si son sostenibles en el tiempo y responden a los niveles de calidad, promueven la innovación con visión de futuro competitivo.	Cuestionario sobre Gestión del Clima Organizacional, propuesto por José Javier Rodríguez López, evalúa el grado en que los trabajadores se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas, evalúa el grado de orgullo derivado de la vinculación con la institución en relación con los objetivos, evalúa el grado en que los trabajadores cuentan con la información, equipos, aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de trabajos.	Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación	En desacuerdo = 1 Parcialmente de acuerdo = 2 Totalmente de acuerdo = 3
			Planificación	Objetivos Estrategias Misión y visión	
			Organización	Diseño de cargos Centralización	
			Control	Estándares de desempeño Medición del resultado	
<b>Variable 2</b> Liderazgo transformacional	Gutiérrez et ál. (2020), se refiere al liderazgo transformacional, como la capacidad de fomentar de manera efectiva en el desarrollo individual de los servidores, optando por cinco nociones fundamentales de motivación interpersonal: inspiración, motivación, estimulación intelectual, influencia idealizada y estimación individualizada, afirmando lazos de compatibilidad y compromiso laboral, inspirando la intervención colectiva, la asunción de riesgos, revalorando el carisma individual.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo elaborado por Bass Bernard M. y Avolio Bruce J. tomado referencialmente del instrumento MLQ forma 5X corta, adaptado por el investigador. Analizaremos las respuestas emitidas por los encuestados utilizando el inventario de preguntas realizadas en el cuestionario para liderazgo transformacional, las mismas que se adaptarán a la muestra de estudio, donde se prevén la concurrencia de 4 indicadores, como Reconocimiento, Estimulación Intelectual, Consideración individual, Inspiración motivacional, este engranaje nos permitirá identificar la relación existente entre las variables de estudio.	Reconocimiento	Visión sostenible, Sensación de misión, Orgullo, Respeto, Confianza. Grado de satisfacción de los demás.	Siempre = 4 Casi siempre = 3 Regularmente = 2 Casi Nunca = 1 Nunca = 0
			Estimulación Intelectual.	Desarrollo de capacidades Racionalidad en opiniones. Solución atenta de problemas	
			Consideración individual.	Atención personal. Escucha activa. Brinda orientaciones. Promedio de horas laboradas.	

			Inspiración motivacional.	Asertividad Crecimiento personal Relevancia Comunicación Expresa propósitos. Buen trato	
--	--	--	---------------------------	--	--

### Anexo 3. Instrumentos de Evaluación

#### CUESTIONARIO SOBRE GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario es anónimo y confidencial, recopila información sobre la Gestión Clima Organizacional en la Institución donde labora, tal como Ud. la percibe. Por favor, sírvase responder todos los ítems. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, respóndalo como No Aplica.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto "No hay respuestas correctas o incorrectas".

Por favor Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. Recuerde, No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es

- 1- En desacuerdo.
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- Totalmente de acuerdo
- 4- No Aplica (N/A).

N°	PREGUNTAS	1	2	3	N/A
	<b>PLANIFICACIÓN.</b>				
1.	El directivo le comunica y orienta sobre políticas y formas de trabajo en su área de trabajo.				
2.	Recibió en forma oportuna la información que requiere de las responsabilidades de su trabajo.				
3.	Ha recibido Ud. información sobre los documentos de gestión institucional (Manual de organización y funciones, Reglamento interno, Plan anual de trabajo, entre otros)				
4.	Están claramente definidas la visión y misión institucional.				
5.	El directivo le dio a conocer los objetivos institucionales creando sentido de identidad entre todos los miembros.				
6.	Planifican actividades y/o proyectos cuidadosamente antes de tomar decisiones y acciones.				
7.	El directivo pide sus opiniones para ayudar en la toma de decisiones en favor de la institución.				
8.	El directivo maneja los asuntos laborales de manera satisfactoria.				

9.	Cuenta Ud. con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.				
10.	Considera Ud. que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte de su desarrollo personal y profesional.				
	<b>ORGANIZACIÓN</b>				
11.	El equipo trabaja de manera eficiente y enfocándose en el logro de objetivos.				
12.	Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
13.	El directivo reacciona de manera positiva ante sus ideas, los anima a desarrollarlas.				
14.	El directivo lo motiva a cumplir con su trabajo de manera eficiente.				
15.	Le gusta su trabajo, esta Ud. satisfecho con el cumplimiento de sus funciones.				
16.	Se siente orgulloso de trabajar en la aldea infantil, porque valoran el trabajo que realiza.				
17.	Siente que los albergados están recibiendo el servicio que demandan de ustedes los trabajadores.				
18.	Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en su trabajo.				
19.	El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales y/o familiares.				
20.	Considera Ud. que le pagan lo justo por su trabajo, está satisfecho con los beneficios que recibe.				
	<b>DIRECCION</b>				
21.	El directivo posee visión clara de desarrollo institucional.				
22.	El directivo toma acciones que refuerzan los objetivos comunes de la institución.				
23.	El directivo busca aportes del equipo para que comprendan y den soluciones a las situaciones complejas que se presentan.				
24.	El directivo apoya la gestión utilizando ideas o propuestas del equipo para mejorar el trabajo.				
25.	Siente que el directivo lo respalda y deja que aprendan de sus propios errores.				
26.	Considera que el directivo es flexible y justo ante las peticiones que solicitan los trabajadores.				
27.	Muchos de los trabajadores, sufren de un alto nivel de estrés debido a la exigencia en el trabajo.				
28.	Es fácil hablar con el directivo sobre problemas relacionados con el trabajo.				
29.	El directivo exhorta a mejorar las capacidades profesionales o personales de los trabajadores.				
30.	El directivo reconoce la trayectoria, esfuerzos y aportaciones del personal en el trabajo, aunque por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.				
	<b>CONTROL</b>				
31.	Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede o como mejorar su trabajo en la aldea infantil.				
32.	Es responsable de cumplir con los estándares de desempeño en su trabajo.				
33.	El directivo posee las capacidades y fortalezas para supervisar su desempeño laboral.				

34.	El directivo realiza procesos de supervisión frecuentemente, brindándole recomendaciones para mejorar.				
35.	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre su desempeño.				
36.	El directivo brinda retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.				
37.	La única vez que se habla sobre su rendimiento laboral es cuando ha cometido algún error.				
38.	El directivo respeta la confidencialidad de los temas que compartió con él.				
39.	En casa, a veces teme oír el sonido del celular porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema del trabajo.				
40.	El directivo se interesa por su futuro profesional al definir lineamientos para el fortalecimiento de sus capacidades.				

<b>FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO</b>	
Nombre	Cuestionario Sobre Gestión del Clima Organizacional
Autor	José Javier Rodríguez López
Objetivo	Recopilar información sobre la Gestión del Clima Organizacional en la Aldea Infantil de Apurímac.
Lugar de Aplicación.	Aldea Infantil
Usuarios	56
Forma de Aplicación	Individual
Duración de la aplicación	Aproximadamente 25 a 30 minutos.
Corrección	Manual
Puntuación	Escala de valores que permite establecer criterios o parámetros para evaluar el Liderazgo transformacional de los involucrados en el proceso de investigación en la aldea infantil.
Descripción del instrumento	Es necesario considerar la encuesta como una herramienta de gestión estratégica que nos permitirá realizar un análisis sustantivo del compromiso identificando las características de la institución, el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores, lo cual es fundamental para que los emprendimientos puedan desarrollarse posteriormente.  Este instrumento consta de 40 ítems y está dividido en 4 dimensiones: Dirección, Planificación, Organización, Control
Baremos	Escala de valores que permite establecer criterios o parámetros para evaluar la gestión del clima organizacional en la Aldea infantil.

## CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Este cuestionario es anónimo y confidencial, recopila información sobre el liderazgo transformacional ejercido en la institución donde labora, tal como Ud. lo percibe. Por favor, sírvase responder todos los ítems.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto "No hay respuestas correctas o incorrectas".

Por favor Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. Recuerde, No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es

- 1- Siempre.
- 2- Casi siempre
- 3- Regularmente
- 4- Casi nunca
- 5- Nunca.

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	<b>RECONOCIMIENTO</b>					
1.	Invierto tiempo compartiendo con los demás mis experiencias laborales y/o enseñando situaciones positivas.					
2.	Considero que soy eficiente representando a mis compañeros ante una autoridad más alta.					
3.	Induzco a los demás compañeros a que perciban los problemas desde diferentes perspectivas.					
4.	Busco diferentes perspectivas o alternativas para solucionar problemas					
5.	Brindo sugerencias a mis compañeros para impulsar cambios en sus labores cotidianas.					
6.	Uso métodos de liderazgo eficaces para atraer la atención de mis compañeros de trabajo.					
7.	Despliego un sentido de poder y confianza entre mis compañeros de trabajo.					
8.	Reconozco la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.					
9.	Soy eficiente adecuando los trabajos a las necesidades de los demás.					
10.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión y visión institucional.					
	<b>ESTIMULACION INTELECTUAL</b>					
11.	Me expreso de manera optimista acerca del futuro de la institución.					
12.	Considero que soy eficiente en la consolidación de los objetivos organizacionales.					
13.	Discuto en términos específicos por quien debe responsabilizarse por los objetivos de desempeño.					

14.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones asumidas.					
15.	Expreso mi posición, valores y creencias más importantes durante las reuniones.					
16.	Reexamino mis ideas y observaciones para evaluar si son las más adecuadas					
17.	Incentivo a los demás compañeros para que se asocien conmigo y realicemos actividades.					
18.	Soy consciente de lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos institucionales.					
19.	Estoy al tanto de los errores que suceden en la institución.					
20.	Pienso que los problemas No deben tener solución, para apoyar en la toma de acciones o decisiones.					
	<b>CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>					
21.	Refuerzo y comparto con los demás la idea y el deseo de ser exitosos.					
22.	Trabajo con los demás de manera satisfactoria y solidaria.					
23.	Induzco a los demás a que hagan más de lo que ellos esperan hacer en sus labores cotidianas.					
24.	Evito tomar decisiones que sean positivas o negativas.					
25.	Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones.					
26.	Cuando surgen discusiones o situaciones importantes, evito verme involucrado.					
27.	Actuó de forma tal, que gano el respeto de los otros.					
28.	Casi siempre estoy ausente cuando me necesitan.					
29.	Espero hasta que las cosas se problematicen para actuar.					
30.	Postergo las respuestas a preguntas urgentes o retadoras.					
	<b>INSPIRACION MOTIVACIONAL</b>					
31.	Comparto e incentivo mis aspiraciones para lograr una visión apremiante del futuro.					
32.	Expreso confianza en que los objetivos serán logrados, aunque se presenten dificultades.					
33.	Expreso mi interés ante los demás por lo valioso de sus aportes para la resolución de problemas.					
34.	Ayudo a los demás a construir su autoestima y desarrollar sus fortalezas.					
35.	Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.					
36.	Considero que cada persona es diferente a las demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.					
37.	Incremento en los demás el deseo de trabajar en equipo.					
38.	Voy más allá de mis propios intereses para lograr impulsar el bienestar del grupo					
39.	Me expreso con alegría y entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.					
40.	Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas y lograr los objetivos.					

### FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se tomó referencialmente el instrumento MLQ forma 5X corta adaptado (82 ÍTEMS) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma Líder (5X) Corta.
Autor	Bass Bernard M. y Avolio Bruce J.
Objetivo	Recopilar información sobre el liderazgo transformacional ejercido en la institución donde vive o labora.
Lugar de Aplicación.	Aldea Infantil
Usuarios	56
Forma de Aplicación	Individual
Duración de la aplicación	Aproximadamente 25 a 30 minutos.
Corrección	Manual
Puntuación	Escala de valores que permite establecer criterios o parámetros para evaluar el Liderazgo transformacional de los involucrados en el proceso de investigación en la aldea infantil.
Descripción del instrumento	Este instrumento consta de 40 ítems y está dividido en 4 dimensiones: Reconocimiento; Estimulación intelectual; Consideración individual; Inspiración motivacional.
Baremos	Se propone el uso del Clasificador del MLQ 5X. puesto que se viene utilizando en diversas investigaciones desde 1995, como fundamento para testear las propiedades psicométricas evidencia que confirmara los índices de validez de constructo, validez convergente, validez discriminante entre las escalas del MLQ 5X y relaciones estructurales entre constructos latentes del instrumento.

## Anexo 4: Acreditación de Expertos

15/5/22, 14:53



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>LICENCIADO EN EDUCACION. ESPECIALIDAD:</b> Fecha de diploma: 12/12/1997 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 14/08/1997 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 12/12/1997 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACION PEDAGOGICA</b> Fecha de diploma: 30/05/2011 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD SAN PEDRO <i>PERU</i>
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>DOCTOR EN GESTIÓN Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</b> Fecha de diploma: 10/12/14 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD SAN PEDRO <i>PERU</i>
ALHUAY ÑUFLO, HERNAN TOMAS DNI 31182429	<b>TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL CON MENCION EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b> Fecha de diploma: 11/06/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 10/07/2017 Fecha egreso: 12/02/2018	UNIVERSIDAD ANTONIO RUÍZ DE MONTROYA <i>PERU</i>



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
DIPAS MAYURI, BERTHA CECILIA DNI 21521685	<b>LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> CIENCIAS MATEMATICAS Y FISICA Fecha de diploma: 14/09/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA <b>PERU</b>
DIPAS MAYURI, BERTHA CECILIA DNI 21521685	<b>BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 28-04-1998 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA <b>PERU</b>
DIPAS MAYURI, BERTHA CECILIA DNI 21521685	<b>MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> MENCION: GESTION EDUCACIONAL Fecha de diploma: 12/05/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 31/03/2011 Fecha egreso: 29/01/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <b>PERU</b>
DIPAS MAYURI, BERTHA CECILIA DNI 21521685	<b>SEGUNDA ESPECIALIDAD EN: DIDACTICA DE LA MATEMATICA EN EDUCACION SECUNDARIA</b> Fecha de diploma: 29/09/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 14/07/2013 Fecha egreso: 17/06/2016	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <b>PERU</b>



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ALTAMIRANO ALVITEZ, WALTER CLEVER DNI 31169593	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 04/08/1997 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT <b>PERU</b>
ALTAMIRANO ALVITEZ, WALTER CLEVER DNI 31169593	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCION EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN</b> Fecha de diploma: 10/05/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 31/05/2004 Fecha egreso: 10/07/2006	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <b>PERU</b>

## Anexo 5: Carta de Presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Lima, 24 de mayo de 2022

Carta P. 0443-2022-UCV-EPG-SP

Abg.  
ROXANA ALARCON MELENDEZ  
DIRECTORA  
ALDEA INFANTIL NUESTRA SEÑORA DE COCHARCAS

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a RODRIGUEZ LOPEZ JOSE JAVIER; identificado(a) con DNI/CE N° 25002383 y código de matrícula N° 7000825957; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA en modalidad semipresencial del semestre 2022-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**Gestión del clima organizacional y liderazgo transformacional durante la Emergencia Sanitaria Covid-19 en una Aldea Infantil de Apurímac, Andahuaylas, 2022**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

MSc. Ruth Angélica Chicana Becerra  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Anexo 6: Evaluación de Expertos

Dr. Hernán Tomas Alhuay Ñuflo

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PLANIFICACIÓN.</b>							
1.	Los directivos le comunican y orientan sobre políticas y formas de trabajo en mi área.	X		X		X		
2.	Recibió en forma oportuna la información que requiere de su trabajo.	X		X		X		
3.	Ha recibido Ud. información sobre los documentos de gestión institucional (MOF, ROF, RI, PAT, POI, entre otros)	X		X		X		
4.	Están claramente definidas la visión y misión institucional.	X		X		X		
5.	La dirección le dio a conocer los objetivos institucionales creando sentido de identidad entre todos los miembros.	X		X		X		
6.	Planifican actividades y/o proyectos cuidadosamente antes de tomar acciones.	X		X		X		
7.	Los directivos piden sus opiniones para ayudar en la toma de decisiones en favor de la institución.	X		X		X		
8.	Los directivos manejan los asuntos laborales de manera satisfactoria.	X		X		X		

9.	Cuenta Ud. con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		
10.	Considera Ud. que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte de su desarrollo personal y profesional.	X		X		X		
	<b>ORGANIZACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	El equipo trabaja de manera eficiente y enfocándose en el logro de objetivos.	X		X		X		
12.	Siente que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	X		X		X		
13.	Los directivos reaccionan de manera positiva ante sus ideas, los animan a desarrollarlas.	X		X		X		
14.	Los motivan a cumplir con su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		
15.	Le gusta su trabajo, esta Ud. satisfecho con el cumplimiento de sus funciones.	X		X		X		
16.	Se siente orgulloso de trabajar en la aldea infantil, porque valoran su trabajo	X		X		X		
17.	Siente que los albergados están recibiendo el servicio que demandan de los trabajadores.	X		X		X		
18.	Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en su trabajo.	X		X		X		
19.	El horario de trabajo le permite atender mis necesidades personales y/o familiares.	X		X		X		

20.	Considera Ud. que le pagan lo justo por su trabajo, está satisfecho con los beneficios que recibe.	X		X		X		
	<b>DIRECCION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21.	Los directivos poseen visión clara de desarrollo institucional.	X		X		X		
22.	Los directivos toman acciones que refuerzan los objetivos comunes de la institución.	X		X		X		
23.	Los directivos buscan aportes del equipo para que comprendan y den soluciones a las situaciones complejas que se presentan.	X		X		X		
24.	Los directivos apoyan la gestión utilizando ideas o propuestas del equipo para mejorar el trabajo.	X		X		X		
25.	Siente que los directivos lo respaldan y dejan que aprendan de sus propios errores.	X		X		X		
26.	Considera que los directivos son flexibles y justos ante las peticiones que solicitan los trabajadores.	X		X		X		
27.	Muchos de los trabajadores, sufren de un alto nivel de estrés debido a la exigencia en el trabajo.	X		X		X		
28.	Es fácil hablar con los directivos sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
29.	Los directivos exhortan a mejorar las capacidades profesionales o personales de los trabajadores.	X		X		X		

30.	Los directivos reconocen la trayectoria, esfuerzos y aportaciones del personal en el trabajo, aunque por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	X		X		X		
	<b>CONTROL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31.	Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede o como mejorar su trabajo en la aldea infantil.	X		X		X		
32.	Es responsable de cumplir con los estándares de desempeño en su trabajo.	X		X		X		
33.	Los directivos poseen las capacidades y fortalezas para supervisar su desempeño laboral.	X		X		X		
34.	Los directivos realizan procesos de supervisión frecuentemente, brindándole recomendaciones para mejorar.	X		X		X		
35.	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre su desempeño.	X		X		X		
36.	Los directivos brindan retroalimentación positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo.	X		X		X		
37.	La única vez que se habla sobre su rendimiento laboral es cuando ha cometido algún error.	X		X		X		
38.	Los directivos respetan la confidencialidad de los temas que compartió con ellos.	X		X		X		
39.	En casa, a veces teme oír el sonido del celular porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema del trabajo.	X		X		X		

40.	La dirección se interesa por su futuro profesional al definir lineamientos para el fortalecimiento de sus capacidades.	X		X		X		
-----	--	---	--	---	--	---	--	--

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es Suficiente, el investigador puede aplicar el instrumento.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Hernán Tomas Alhuay Ñuflo**

**DNI: 31182429**

**Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTION Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**Andahuaylas. 06 de mayo del 2022**

<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



Dr. Hernán T. Alhuay Ñuflo  
DIRECTOR CETPRO - ANDAHUAYLAS  
REG. ANR N° A1818252

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO</b>							
1.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión y visión institucional.	X		X		X		
2.	Invierto tiempo compartiendo con los demás mis experiencias laborales y/o enseñando situaciones positivas.	X		X		X		
3.	Busco diferentes perspectivas o alternativas para solucionar problemas.	X		X		X		
4.	Induzco a los demás compañeros a que perciban los problemas desde diferentes perspectivas.	X		X		X		
5.	Brindo sugerencias a mis compañeros para impulsar cambios en sus labores cotidianas.	X		X		X		
6.	Despliego un sentido de poder y confianza entre mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
7.	Reconozco la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	X		X		X		
8.	Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a las necesidades de los demás.	X		X		X		
9.	Uso métodos de liderazgo eficaces para atraer la atención de mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
10.	Considero que soy eficiente representando a mis compañeros ante una autoridad más alta.	X		X		X		

	<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	Considero que soy eficiente en la consolidación de los objetivos organizacionales.	X		X		X		
12.	Me expreso de manera optimista acerca del futuro de la institución.	X		X		X		
13.	Discuto en términos específicos por quien debe responsabilizarse por los objetivos de desempeño.	X		X		X		
14.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones asumidas.	X		X		X		
15.	Expreso mi posición, valores y creencias más importantes durante las reuniones.	X		X		X		
16.	Reexamino mis ideas y observaciones para evaluar si son las más adecuadas	X		X		X		
17.	Incentivo a los demás compañeros para que se asocien conmigo y realicemos actividades.	X		X		X		
18.	Soy consciente de lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos institucionales.	X		X		X		
19.	Estoy al tanto de los errores que suceden en la institución.	X		X		X		
20.	Pienso que los problemas No deben tener solución, para apoyar en la toma de acciones o decisiones.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN III: CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21.	Refuerzo y comparto con los demás la idea y el deseo de ser exitosos.	X		X		X		

22.	Trabajo con los demás de manera satisfactoria y solidaria.	X		X		X		
23.	Induzco a los demás a que hagan más de lo que ellos esperan hacer en sus labores cotidianas.	X		X		X		
24.	Evito tomar decisiones que sean positivas o negativas.	X		X		X		
25.	Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones.	X		X		X		
26.	Cuando surgen discusiones o situaciones importantes, evito verme involucrado.	X		X		X		
27.	Actué de forma tal, que gano el respeto de los otros.	X		X		X		
28.	Casi siempre estoy ausente cuando me necesitan.	X		X		X		
29.	Espero hasta que las cosas se problematicen para actuar.	X		X		X		
30.	Casi siempre postergo las respuestas a preguntas urgentes.	X		X		X		
	<b>INSPIRACION MOTIVACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31.	Comparto e incentivo mis aspiraciones para lograr una visión apremiante del futuro.	X		X		X		
32.	Expreso confianza en que los objetivos serán logrados, aunque se presenten dificultades.	X		X		X		
33.	Expreso mi interés ante los demás por lo valioso de sus aportes para la resolución de problemas.	X		X		X		

34.	Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.	X		X		X	
35.	Considero que cada persona es diferente a las demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	X		X		X	
36.	Incremento en los demás el deseo de trabajar en equipo.	X		X		X	
37.	Voy más allá de mis propios intereses para lograr impulsar el bienestar del grupo	X		X		X	
38.	Ayudo a los demás a construir su autoestima y desarrollar sus fortalezas.	X		X		X	
39.	Me expreso con alegría y entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	X		X		X	
40.	Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas y lograr los objetivos.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es Suficiente; el Investigador puede aplicar el instrumento.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Hernán Tomas Alhuay Ñuflo**

**DNI: 31182429**

**Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTION Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**

<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

**Andahuaylas. 06 de mayo del 2022**



**Dr. Hernán T. Alhuay Ñuflo**  
DIRECTOR CETPRO - ANDAHUAYLAS  
REG. ANR N° A1816252

**EVALUACION DE EXPERTO: Mg. Bertha Cecilia Dipas Mayuri**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PLANIFICACIÓN.</b>							
1.	Los directivos le comunican y orientan sobre políticas y formas de trabajo en mi área.	X		X		X		
2.	Recibió en forma oportuna la información que requiere de su trabajo.	X		X		X		
3.	Ha recibido Ud. información sobre los documentos de gestión institucional (MOF, ROF, RI, PAT, POI, entre otros)	X		X		X		
4.	Están claramente definidas la visión y misión institucional.	X		X		X		
5.	La dirección le dio a conocer los objetivos institucionales creando sentido de identidad entre todos los miembros.	X		X		X		
6.	Planifican actividades y/o proyectos cuidadosamente antes de tomar acciones.	X		X		X		
7.	Los directivos piden sus opiniones para ayudar en la toma de decisiones en favor de la institución.	X		X		X		
8.	Los directivos manejan los asuntos laborales de manera satisfactoria.	X		X		X		
9.	Cuenta Ud. con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		

10.	Considera Ud. que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte de su desarrollo personal y profesional.	X		X		X		
	<b>ORGANIZACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	El equipo trabaja de manera eficiente y enfocándose en el logro de objetivos.	X		X		X		
12.	Siente que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	X		X		X		
13.	Los directivos reaccionan de manera positiva ante sus ideas, los animan a desarrollarlas.	X		X		X		
14.	Los motivan a cumplir con su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		
15.	Le gusta su trabajo, esta Ud. satisfecho con el cumplimiento de sus funciones.	X		X		X		
16.	Se siente orgulloso de trabajar en la aldea infantil, porque valoran su trabajo	X		X		X		
17.	Siente que los albergados están recibiendo el servicio que demandan de los trabajadores.	X		X		X		
18.	Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en su trabajo.	X		X		X		
19.	El horario de trabajo le permite atender mis necesidades personales y/o familiares.	X		X		X		
20.	Considera Ud. que le pagan lo justo por su trabajo, está satisfecho con los beneficios que recibe.	X		X		X		
	<b>DIRECCION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

21.	Los directivos poseen visión clara de desarrollo institucional.	X		X		X		
22.	Los directivos toman acciones que refuerzan los objetivos comunes de la institución.	X		X		X		
23.	Los directivos buscan aportes del equipo para que comprendan y den soluciones a las situaciones complejas que se presentan.	X		X		X		
24.	Los directivos apoyan la gestión utilizando ideas o propuestas del equipo para mejorar el trabajo.	X		X		X		
25.	Siente que los directivos lo respaldan y dejan que aprendan de sus propios errores.	X		X		X		
26.	Considera que los directivos son flexibles y justos ante las peticiones que solicitan los trabajadores.	X		X		X		
27.	Muchos de los trabajadores, sufren de un alto nivel de estrés debido a la exigencia en el trabajo.	X		X		X		
28.	Es fácil hablar con los directivos sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
29.	Los directivos exhortan a mejorar las capacidades profesionales o personales de los trabajadores.	X		X		X		
30.	Los directivos reconocen la trayectoria, esfuerzos y aportaciones del personal en el trabajo, aunque por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	X		X		X		
	<b>CONTROL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

31.	Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede o como mejorar su trabajo en la aldea infantil.	X		X		X		
32.	Es responsable de cumplir con los estándares de desempeño en su trabajo.	X		X		X		
33.	Los directivos poseen las capacidades y fortalezas para supervisar su desempeño laboral.	X		X		X		
34.	Los directivos realizan procesos de supervisión frecuentemente, brindándole recomendaciones para mejorar.	X		X		X		
35.	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre su desempeño.	X		X		X		
36.	Los directivos brindan retroalimentación positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo.	X		X		X		
37.	La única vez que se habla sobre su rendimiento laboral es cuando ha cometido algún error.	X		X		X		
38.	Los directivos respetan la confidencialidad de los temas que compartió con ellos.	X		X		X		
39.	En casa, a veces teme oír el sonido del celular porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema del trabajo.	X		X		X		
40.	La dirección se interesa por su futuro profesional al definir lineamientos para el fortalecimiento de sus capacidades.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia, en el instrumento observado.**

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

Apellidos y nombres del juez validador. MG. BERTHA CECILIA DIPAS MAYURI

DNI: 21521685

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL

Andahuaylas. 06 de mayo del 2022

<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



Mg. Bertha Cecilia Dipas Mayuri  
DNI 21521685

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO</b>							
1.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión y visión institucional.	X		X		X		
2.	Invierto tiempo compartiendo con los demás mis experiencias laborales y/o enseñando situaciones positivas.	X		X		X		
3.	Busco diferentes perspectivas o alternativas para solucionar problemas.	X		X		X		

4.	Induzco a los demás compañeros a que perciban los problemas desde diferentes perspectivas.	X		X		X		
5.	Brindo sugerencias a mis compañeros para impulsar cambios en sus labores cotidianas.	X		X		X		
6.	Despliego un sentido de poder y confianza entre mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
7.	Reconozco la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	X		X		X		
8.	Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a las necesidades de los demás.	X		X		X		
9.	Uso métodos de liderazgo eficaces para atraer la atención de mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
10.	Considero que soy eficiente representando a mis compañeros ante una autoridad más alta.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	Considero que soy eficiente en la consolidación de los objetivos organizacionales.	X		X		X		
12.	Me expreso de manera optimista acerca del futuro de la institución.	X		X		X		
13.	Discuto en términos específicos por quien debe responsabilizarse por los objetivos de desempeño.	X		X		X		
14.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones asumidas.	X		X		X		

15.	Expreso mi posición, valores y creencias más importantes durante las reuniones.	X		X		X		
16.	Reexamino mis ideas y observaciones para evaluar si son las más adecuadas	X		X		X		
17.	Incentivo a los demás compañeros para que se asocien conmigo y realicemos actividades.	X		X		X		
18.	Soy consciente de lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos institucionales.	X		X		X		
19.	Estoy al tanto de los errores que suceden en la institución.	X		X		X		
20.	Pienso que los problemas No deben tener solución, para apoyar en la toma de acciones o decisiones.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN III: CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21.	Refuerzo y comparto con los demás la idea y el deseo de ser exitosos.	X		X		X		
22.	Trabajo con los demás de manera satisfactoria y solidaria.	X		X		X		
23.	Induzco a los demás a que hagan más de lo que ellos esperan hacer en sus labores cotidianas.	X		X		X		
24.	Evito tomar decisiones que sean positivas o negativas.	X		X		X		
25.	Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones.	X		X		X		
26.	Cuando surgen discusiones o situaciones importantes, evito verme involucrado.	X		X		X		

27.	Actuó de forma tal, que gano el respeto de los otros.	X		X		X		
28.	Casi siempre estoy ausente cuando me necesitan.	X		X		X		
29.	Espero hasta que las cosas se problematicen para actuar.	X		X		X		
30.	Casi siempre postergo las respuestas a preguntas urgentes.	X		X		X		
	<b>INSPIRACION MOTIVACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31.	Comparto e incentivo mis aspiraciones para lograr una visión apremiante del futuro.	X		X		X		
32.	Expreso confianza en que los objetivos serán logrados, aunque se presenten dificultades.	X		X		X		
33.	Expreso mi interés ante los demás por lo valioso de sus aportes para la resolución de problemas.	X		X		X		
34.	Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.	X		X		X		
35.	Considero que cada persona es diferente a las demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	X		X		X		
36.	Incremento en los demás el deseo de trabajar en equipo.	X		X		X		
37.	Voy más allá de mis propios intereses para lograr impulsar el bienestar del grupo	X		X		X		
38.	Ayudo a los demás a construir su autoestima y desarrollar sus fortalezas.	X		X		X		

39.	Me expreso con alegría y entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	X		X		X		
40.	Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas y lograr los objetivos.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es Suficiente; el Investigador puede aplicar el instrumento.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Bertha Cecilia Dipas Mayuri**

**DNI: 21521685**

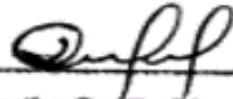
**Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCION GESTION EDUCACIONAL.**

**Andahuaylas. 06 de mayo del 2022**

<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

  
 \_\_\_\_\_  
**Mg. Bertha Cecilia Dipas Mayuri**  
**DNI. 21521685**

**EVALUACION DE EXPERTO: Mg. Walter Clever Altamirano Alvites**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PLANIFICACIÓN.</b>							
1.	Los directivos le comunican y orientan sobre políticas y formas de trabajo en mi área.	X		X		X		
2.	Recibió en forma oportuna la información que requiere de su trabajo.	X		X		X		
3.	Ha recibido Ud. información sobre los documentos de gestión institucional (MOF, ROF, RI, PAT, POI, entre otros)	X		X		X		Considerar la posibilidad de no considerar el POI, MOF, ROF.
4.	Están claramente definidas la visión y misión institucional.	X		X		X		
5.	La dirección le dio a conocer los objetivos institucionales creando sentido de identidad entre todos los miembros.	X		X		X		
6.	Planifican actividades y/o proyectos cuidadosamente antes de tomar acciones.	X		X		X		
7.	Los directivos piden sus opiniones para ayudar en la toma de decisiones en favor de la institución.	X		X		X		Creo que sería Directivo en singular
8.	Los directivos manejan los asuntos laborales de manera satisfactoria.	X		X		X		Ídem
9.	Cuenta Ud. con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		

10.	Considera Ud. que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte de su desarrollo personal y profesional.	X		X		X		
	<b>ORGANIZACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	El equipo trabaja de manera eficiente y enfocándose en el logro de objetivos.	X		X		X		
12.	Siente que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	X		X		X		Forma (ortografía)
13.	Los directivos reaccionan de manera positiva ante sus ideas, los animan a desarrollarlas.	X		X		X		
14.	Los motivan a cumplir con su trabajo de manera eficiente.	X		X		X		
15.	Le gusta su trabajo, esta Ud. satisfecho con el cumplimiento de sus funciones.	X		X		X		
16.	Se siente orgulloso de trabajar en la aldea infantil, porque valoran su trabajo	X		X		X		
17.	Siente que los albergados están recibiendo el servicio que demandan de los trabajadores.	X		X		X		
18.	Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en su trabajo.	X		X		X		
19.	El horario de trabajo le permite atender mis necesidades personales y/o familiares.	X		X		X		
20.	Considera Ud. que le pagan lo justo por su trabajo, está satisfecho con los beneficios que recibe.	X		X		X		
	<b>DIRECCION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

21.	Los directivos poseen visión clara de desarrollo institucional.	X		X		X		Directivo (singular)
22.	Los directivos toman acciones que refuerzan los objetivos comunes de la institución.	X		X		X		Ídem
23.	Los directivos buscan aportes del equipo para que comprendan y den soluciones a las situaciones complejas que se presentan.	X		X		X		
24.	Los directivos apoyan la gestión utilizando ideas o propuestas del equipo para mejorar el trabajo.	X		X		X		
25.	Siente que los directivos lo respaldan y dejan que aprendan de sus propios errores.	X		X		X		
26.	Considera que los directivos son flexibles y justos ante las peticiones que solicitan los trabajadores.	X		X		X		
27.	Muchos de los trabajadores, sufren de un alto nivel de estrés debido a la exigencia en el trabajo.	X		X		X		
28.	Es fácil hablar con los directivos sobre problemas relacionados con el trabajo.	X		X		X		
29.	Los directivos exhortan a mejorar las capacidades profesionales o personales de los trabajadores.	X		X		X		
30.	Los directivos reconocen la trayectoria, esfuerzos y aportaciones del personal en el trabajo, aunque por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	X		X		X		
	<b>CONTROL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

31.	Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede o como mejorar su trabajo en la aldea infantil.	X		X		X		
32.	Es responsable de cumplir con los estándares de desempeño en su trabajo.	X		X		X		
33.	Los directivos poseen las capacidades y fortalezas para supervisar su desempeño laboral.	X		X		X		
34.	Los directivos realizan procesos de supervisión frecuentemente, brindándole recomendaciones para mejorar.	X		X		X		
35.	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre su desempeño.	X		X		X		
36.	Los directivos brindan retroalimentación positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo.	X		X		X		
37.	La única vez que se habla sobre su rendimiento laboral es cuando ha cometido algún error.	X		X		X		
38.	Los directivos respetan la confidencialidad de los temas que compartió con ellos.	X		X		X		
39.	En casa, a veces teme oír el sonido del celular porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema del trabajo.	X		X		X		
40.	La dirección se interesa por su futuro profesional al definir lineamientos para el fortalecimiento de sus capacidades.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene Suficiencia, se puede aplicar el instrumento.**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Walter Clever Altamirano Alvites

DNI: 31169593

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL.

<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

Andahuaylas. 06 de mayo del 2022



Mg. Walter Clever Altamirano Alvites  
DNI. 31169593

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO</b>							
1.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión y visión institucional.	X		X		X		

2.	Invierto tiempo compartiendo con los demás mis experiencias laborales y/o enseñando situaciones positivas.	X		X		X		
3.	Busco diferentes perspectivas o alternativas para solucionar problemas.	X		X		X		
4.	Induzco a los demás compañeros a que perciban los problemas desde diferentes perspectivas.	X		X		X		
5.	Brindo sugerencias a mis compañeros para impulsar cambios en sus labores cotidianas.	X		X		X		
6.	Despliego un sentido de poder y confianza entre mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
7.	Reconozco la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	X		X		X		
8.	Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a las necesidades de los demás.	X		X		X		
9.	Uso métodos de liderazgo eficaces para atraer la atención de mis compañeros de trabajo.	X		X		X		
10.	Considero que soy eficiente representando a mis compañeros ante una autoridad más alta.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11.	Considero que soy eficiente en la consolidación de los objetivos organizacionales.	X		X		X		
12.	Me expreso de manera optimista acerca del futuro de la institución.	X		X		X		

13.	Discuto en términos específicos por quien debe responsabilizarse por los objetivos de desempeño.	X		X		X		
14.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones asumidas.	X		X		X		
15.	Expreso mi posición, valores y creencias más importantes durante las reuniones.	X		X		X		
16.	Reexamino mis ideas y observaciones para evaluar si son las más adecuadas	X		X		X		
17.	Incentivo a los demás compañeros para que se asocien conmigo y realicemos actividades.	X		X		X		
18.	Soy consciente de lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos institucionales.	X		X		X		
19.	Estoy al tanto de los errores que suceden en la institución.	X		X		X		
20.	Pienso que los problemas No deben tener solución, para apoyar en la toma de acciones o decisiones.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN III: CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21.	Refuerzo y comparto con los demás la idea y el deseo de ser exitosos.	X		X		X		
22.	Trabajo con los demás de manera satisfactoria y solidaria.	X		X		X		
23.	Induzco a los demás a que hagan más de lo que ellos esperan hacer en sus labores cotidianas.	X		X		X		
24.	Evito tomar decisiones que sean positivas o negativas.	X		X		X		

25.	Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones.	X		X		X		
26.	Cuando surgen discusiones o situaciones importantes, evito verme involucrado.	X		X		X		
27.	Actuó de forma tal, que gano el respeto de los otros.	X		X		X		
28.	Casi siempre estoy ausente cuando me necesitan.	X		X		X		
29.	Espero hasta que las cosas se problematicen para actuar.	X		X		X		
30.	Casi siempre postergo las respuestas a preguntas urgentes.	X		X		X		
	<b>INSPIRACION MOTIVACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31.	Comparto e incentivo mis aspiraciones para lograr una visión apremiante del futuro.	X		X		X		
32.	Expreso confianza en que los objetivos serán logrados, aunque se presenten dificultades.	X		X		X		
33.	Expreso mi interés ante los demás por lo valioso de sus aportes para la resolución de problemas.	X		X		X		
34.	Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.	X		X		X		
35.	Considero que cada persona es diferente a las demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	X		X		X		
36.	Incremento en los demás el deseo de trabajar en equipo.	X		X		X		

37.	Voy más allá de mis propios intereses para lograr impulsar el bienestar del grupo	X		X		X	
38.	Ayudo a los demás a construir su autoestima y desarrollar sus fortalezas.	X		X		X	
39.	Me expreso con alegría y entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	X		X		X	
40.	Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas y lograr los objetivos.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si tiene Suficiencia y se puede aplicar el instrumento.**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Walter Clever Altamirano Alvites**

**DNI: 31169593**

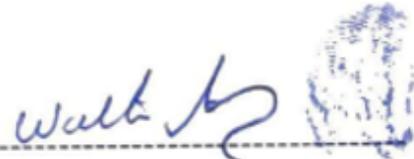
**Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL.**

<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

**Andahuaylas. 06 de mayo del 2022**

\_\_\_\_\_ 

**Mg. Walter Clever Altamirano Alvites**  
**DNI. 31169593**