



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
COLEGIO APLICACIÓN UNAP, IQUITOS – 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR: ROCIO DATNIA MORENO TORRES  
NEYBELLY PÉREZ VÁSQUEZ**

**ASESOR: LIC. EDUC. FERNANDO GUEVARA TORRES, MGR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2024**



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
COLEGIO APLICACIÓN UNAP, IQUITOS – 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR: ROCIO DATNIA MORENO TORRES  
NEYBELLY PÉREZ VÁSQUEZ**

**ASESOR: LIC. EDUC. FERNANDO GUEVARA TORRES, MGR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2024**



**UNAP**

**Escuela de Postgrado**  
**"Oficina de Asuntos**  
**Académicos"**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**N°067-2024-OAA-EPG-UNAP**

En Iquitos en la Escuela de Postgrado (EPG) de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) a los veintinueve días del mes de abril de 2024 a las 09:00 a.m, se dió inicio a la sustentación del Trabajo de Investigación denominado: "**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO APLICACIÓN UNAP, IQUITOS-2017**", aprobado con Resolución Directoral N°0671-2024-EPG-UNAP, presentado por las egresadas **ROCIO DATNIA MORENO TORRES y NEYBELLY PEREZ VASQUEZ**, para optar el **Grado Académico de Maestra en Educación con Mención en Gestión Educativa**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria 30220 y el Estatuto de la UNAP.

El jurado calificador designado mediante Resolución Directoral N°0314-2016-EPG-UNAP, esta conformado por los profesionales siguientes:

Lic.Educ. Nilda Manuela Rodríguez Mera de Fababa, Dra.	(Presidenta)
Lic.Educ. Rommel Erwin Quintanilla Huamán, Dr.	(Miembro)
Lic.Educ. Marco Antonio Encinas Pereira, Mgr.	(Miembro)

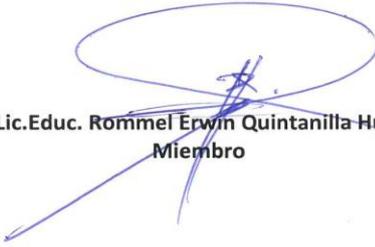
Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron respondidas: SATISFACTORIAMENTE

Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y a las sustentantes abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al resultado siguiente:

La sustentación pública y el trabajo de investigación ha sido: Aprobada con calificación BUENA.

A continuación, la Presidenta del Jurado da por concluida la sustentación, siendo las 12:00pm del veintinueve de abril de 2024; con lo cual, se le declara a las sustentantes APTAS, para recibir **Grado Académico de Maestra en Educación con mención en Gestión Educativa**.

  
**Lic.Educ. Nilda Manuela Rodríguez Mera de Fababa, Dra.**  
**Presidenta**

  
**Lic.Educ. Rommel Erwin Quintanilla Huamán, Dr.**  
**Miembro**

  
**Lic.Educ. Marco Antonio Encinas Pereira, Mgr.**  
**Miembro**

  
**Lic.Educ. Fernando Guevara Torres, Mgr.**  
**Asesor**

*Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación*

Calle Los Rosales cuadra 5 s/n, San Juan Bautista, Maynas, Perú  
Celular: 953 664 439 - 956 875 744  
Correo electrónico: [postgrado@unapiquitos.edu.pe](mailto:postgrado@unapiquitos.edu.pe) [www.unapiquitos.edu.pe](http://www.unapiquitos.edu.pe)



TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL 29 DE ABRIL DE 2024, EN LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA, EN LA CIUDAD DE IQUITOS – PERÚ.



---

LIC. EDUC. NILDA MANUELA RODRÍGUEZ MERA DE FABABA, DRA.  
PRESIDENTE



---

LIC. EDUC. ROMMEL ERWIN QUINTANILLA HUAMÁN, DR.  
MIEMBRO



---

LIC. EDUC. MARCO ANTONIO ENCINAS PEREIRA, MGR.  
MIEMBRO



---

LIC. EDUC. FERNANDO GUEVARA TORRES, MGR.  
ASESOR

## Result of analysis

File: TESIS RESUMEN ROCIO Y NEYBELLY.docx

### Statistics

**Suspicious on the Internet: 20.05%**

Percentage of text with suspicious found on the internet.

**Suspicious confirmed: 0%**

Confirmed the existence of the suspicious in the URLs found.

**Analyzed text: 64.88%**

Percentage of text effectively analyzed (short phrases, spaces, characters, broken text are not parsed).

**Analysis success: 100%**

Percentage of successful requests, indicates the quality of the analysis, higher is better.

### Most relevant URLs

URL	Occurrences	Similarity
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1</a>	189	-
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1</a>	142	-
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	64	-
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	63	-
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	62	-
<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YISRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	60	-

### Analysed text

#### RESUMEN

La investigación tiene como propósito evidencia la correlación que existe entre las variables Liderazgo transformacional con la variable Clima Organizacional, en los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, para ellos se planteó el objetivo general Analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. La metodología: el tipo de investigación no experimental, el diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 38 docentes del colegio Aplicación UNAP. Se utilizó dos instrumentos: una para cada variable, los cuales son del tipo encuesta cuestionario.

El análisis estadístico entre las dos variable nos indica lo siguiente:

Se utilizó Chi cuadrado y  $r$  de Spearman, con un nivel de significancia  $X^2$  calculado = 4,87  $p = 0,027$   $X^2$  tabular = 3,84 y  $gl = 1$  Correlación de Spearman  $r = 0,358$ , para verificar la correlación se realizó la prueba de hipótesis, el resultado es que existe una relación deficiente entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes del Colegio Aplicación UNAP.

#### ABSTRACT

The purpose of the research is to show the correlation that exists between the variables Transformational Leadership with the Organizational Climate variable, in the teachers of the Educational Institution of the UNAP Application, for them the general objective was to analyze the relationship that exists between the Transformational Leadership of the Director and the Organizational Climate according to the perception of the teachers of the Educational Institution Colegio Aplicación UNAP. The methodology: the type of non-experimental research, the correlational design, was worked with a sample of 38 teachers from the UNAP Application school. Two instruments were used; one for each variable, which are of the questionnaire survey type.

The statistical analysis between the two variables indicates the following:

We used Spearman's Chi square and  $r$ , with a level of significance  $X^2$  calculated = 4.87  $p = 0.027$   $X^2$  tabular = 3.84 and  $gl = 1$  Spearman correlation  $r = 0.358$ , to verify the serialized correlation of the hypothesis test, the result is that there is a deficient relationship between the Transformational Leadership of the Director and the Organizational Climate, according to the perception of the teachers of the UNAP Application College.

#### Paginas Preliminares

#### ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	2
Contraportada	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen	6
Abstract	7
Índice de contenidos	8
Índice de cuadros	9
Índice de gráficos	10
Capítulo I	11
Problema de Investigación	11
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivo específico	14
Capítulo II	15
Antecedentes	15
Bases Teóricas	16

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, que desde el inicio nos motivaron a iniciar estos estudios para mejorar la profesión a lo que nos dedicamos, que es enseñar a diferentes alumnos.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestros sinceros agradecimientos al Director y a los Docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, por su apoyo en el recojo de la información.

Agradecemos también a todos nuestros profesores que contribuyeron en mejorar nuestros conocimientos en el tema de la investigación Científica.

Así mismo nuestros sinceros agradamientos a nuestros Jurados de la tesis y a nuestro Asesor Mgr. Fernando Guevara Torres.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
Carátula	i
Contracarátula	ii
Acta de sustentación	iii
Jurado	iv
Resultado del informe de similitud	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	03
1.1. Antecedentes	03
1.2. Bases Teóricas	06
1.3. Definición de términos básicos	20
<b>CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	22
2.1. Variables y su operacionalización	22
2.2. Formulación de la hipótesis	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	26
3.1. Tipo y diseño de la investigación	26
3.2. Población y muestra	26
3.3. Técnicas e instrumentos	26
3.4. Procedimientos de recolección de datos	27
3.5. Técnicas de procesamientos y análisis de los datos	27
3.6. Aspectos éticos	27
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	28
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	37
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	40
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	41
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	43
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	44
<b>ANEXOS</b>	
1. Instrumentos de recolección de datos	
2. Test para medir la variable clima institucional. Cuestionario Cliorg.	
3. Proyecto	

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01. Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, Iquitos – 2017” Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes Encuestados, Según Sexo.	28
Tabla N° 02. “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la institución educativa colegio aplicación UNAP, Iquitos – 2017” Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según edad.	29
Tabla N° 03. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP Docentes encuestados, según experiencia docente (en años)	30
Tabla N° 04. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP Docentes encuestados, según Institución de la que egresó	31
Tabla N° 05. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según Especialidad.	32
Tabla N° 06. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según Liderazgo Transformacional del director.	33
Tabla N° 07. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según Clima Organizacional en la Institución.	34
Tabla N° 08. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según relación entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional de la Institución.	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01. Docentes Encuestados, Según Sexo	28
Gráfico N° 02. Docentes encuestados, según edad.	29
Gráfico N° 03. Docentes encuestados, según experiencia docente (en años)	30
Gráfico N° 04. Docentes encuestados, según Institución de la que egresó	31
Gráfico N° 05. Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Docentes encuestados, según Especialidad.	32
Gráfico N° 06. Liderazgo Transformacional del Director.	33
Gráfico N° 07. Clima Organizacional en la Institución.	34
Gráfico N° 08. Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en la Institución.	35

## RESUMEN

La investigación tiene como propósito evidenciar la correlación que existe entre las variables Liderazgo transformacional con la variable Clima Organizacional, en los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, para ellos se planteó el objetivo general Analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. La metodología; el tipo de investigación no experimental, el diseño correlacional, se trabajó con una muestra de 38 docentes del colegio Aplicación UNAP. Se utilizó Chi cuadrado y r de Spearman, con un nivel de significancia  $X^2_{\text{calculado}} = 4,87$   $p = 0,027$   $X^2_{\text{tabular}} = 3,84$  y  $gl=1$  Correlación de Spearman  $r = 0,358$ , el resultado es que existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes del Colegio Aplicación UNAP.

**Palabras claves:** Liderazgo, Organización, percepción.

## ABSTRACT

The purpose of the research is to show the correlation that exists between the variables Transformational Leadership with the Organizational Climate variable, in the teachers of the Educational Institution of the UNAP Application, for them the general objective was to analyze the relationship that exists between the Transformational Leadership of the Director and the Organizational Climate according to the perception of the teachers of the Educational Institution College Application UNAP. The methodology; the type of non-experimental research, the correlational design, was worked with a sample of 38 teachers from the UNAP Application school. We used Spearman's Chi square and  $r$ , with a level of significance  $\chi^2_{\text{calculated}} = 4.87$   $p = 0.027$   $\chi^2_{\text{tabular}} = 3.84$  and  $gl = 1$  Spearman correlation  $r = 0.358$ , the result is that there is a deficient relationship between the Transformational Leadership of the Director and the Organizational Climate, according to the perception of the teachers of the UNAP Application College.

**Keywords:** Leadership, organization, perception.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas actuales buscan satisfacer las necesidades educativas en todo el mundo. Para ello, los directivos experimentaron con una serie de estrategias de gestión. Uno de ellos fue el liderazgo transformacional, un nuevo enfoque para mejorar la gestión de las instituciones educativas. Este estudio se considera práctico al relacionar las variables del liderazgo transformacional con el entorno organizacional. Ya existe un precedente para este tipo de liderazgo, como se describe a continuación.

Guay (2013) relaciono, el liderazgo transformacional y el ajuste persona-organización, los requisitos, las exigencias y las competencias. Demostraron que mientras que el ajuste persona-organización se correlaciona mal con el liderazgo transformacional, las exigencias-habilidades se correlacionan negativamente.

El clima se tiene en cuenta en otras investigaciones como modulador del liderazgo transformador en relación con diversas variables de resultado. Según un estudio realizado en 2008 por Eisenbeiss, van Knippenber y Boerner, el ambiente favorable actúa como moderador de la innovación en los equipos de trabajo.

La relación entre el rendimiento inventivo y el liderazgo se ve afectada positivamente por un ambiente favorable. Además, demostró que el clima organizacional influye en el liderazgo transformacional de forma favorable al impacto que tiene en el rendimiento (Aragón, et al 2007; Colbert, et al, 2008; y Zohar & Luria, 2010).

Calle (2011), En la Región Callao", realizó una investigación descriptiva correlacional. La investigación se justifica desde el punto de vista teórica porque se ha conocido más sobre las variables en estudio y esto permite generar reflexiones y discusiones académicas sobre el conocimiento existente; con la justificación práctico los directivos podrán aplicar a su realidad para resolver la problemática de su institución educativa, tal vez no en la totalidad, pero parcialmente los aspectos más álgidos. La investigación

genera aportes sociales, en el sentido que los resultados se podrán utilizar en otras realidades educativas de la ciudad y de la región, teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional en educación es poco estudiado en la ciudad de Iquitos. El objetivo general de la presente investigación es Analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP; y el problema definido es ¿En qué medida se relaciona el liderazgo transformacional del Director con el Clima Organizacional según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP?

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 3.1. Antecedentes

#### Internacional

Rejas, et al (2021). En Chile, evaluaron las conexiones entre cultura innovadora, liderazgo transformacional y calidad en la educación superior. Se trabajó con una muestra de 52 instituciones de educación superior. El diseño fue cuantitativo y nuestro alcance correlacional. El estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia sustancial, según los resultados de un modelo de regresión lineal múltiple ( $t$ -test= 13,691;  $p$ .

Hernández (2021). Análisis del liderazgo transformacional en instituciones educativas del municipio de San Juan del Cesar. Participaron 23 directivos, 109 docentes y 15 miembros de la comunidad. Se utilizó estadística descriptiva en el diseño y procesamiento de tres cuestionarios con tamaños de muestra de 20, 20 y 38 personas. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional sólo se aplicaba moderadamente en el lugar de trabajo, lo que impedía utilizarlo como herramienta para imponer la responsabilidad social.

Jaramillo, et al (2021). Determino, cómo el liderazgo transformacional afectó el trabajo colaborativo y las conexiones interpersonales de 380 individuos que eran instructores, directivos, profesionales de servicio y administrativos de la UGEL 11. El estudio empleó un diseño no experimental y la técnica hipotética deductiva. Se empleó el juicio de expertos para validar el cuestionario, que se utilizó como instrumento en la técnica de encuesta. En base a los datos recolectados, se determina que el liderazgo transformacional afecta significativamente las conexiones interpersonales y el trabajo en equipo.

Blanco, López, et al (2021). evaluaron el clima organizacional en 657 docentes de preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas de

Costa Rica. El instrumento utilizado para recoger los datos fue un cuestionario. En general, los resultados indican que el personal docente percibe el clima organizativo como suficiente. Destacan las relaciones positivas, especialmente con los directores; sin embargo, las estadísticas muestran que las relaciones con los compañeros ocupan un lugar inferior.

### **Nacional**

Zapata, 2023, en el Agustino, correlaciono los niveles de clima organizacional y liderazgo transformacional en 71 docentes de escuelas públicas. Se empleó una técnica de nivel correlacional, cuantitativa, fundamental, descriptiva y no experimental. En tres niveles educativos diferentes, Dos cuestionarios en papel con escalas tipo Likert que fueron verificados por expertos sirvieron como instrumentos de recogida de datos. Los resultados mostraron que las variables de clima organizativo tenían una fiabilidad de 0,914 y la variable de liderazgo transformacional de 0,976. La fiabilidad de 914 se evaluó utilizando el coeficiente estadístico Rho de Spearman para medir los factores relacionados con el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Se determinó que existe coherencia con la hipótesis y la relación cuando los resultados estadísticos dentro del análisis validaron la correlación positiva moderada.

Romero, 2023. En Cañete, Lima, determinaron la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, de 44 docentes de instituciones educativas. Reportando que se puede crear un clima organizativo adecuado cuando se utiliza eficazmente el liderazgo transformacional, como indica la hipótesis general, que estableció un vínculo de 0,520 entre las variables. Se siguió el mismo procedimiento con respecto a las hipótesis particulares relativas a la calidad, las consecuencias en el futuro, la negociación y la mediación.

Monzón (2020). Determinaron el impacto del liderazgo transformacional y las habilidades directivas de los directores,

consideraron como muestra a 36 docentes del nivel de Educación Inicial, 116 del nivel de Educación Primaria y 109 del nivel de Educación Secundaria en un centro educativo de la ciudad del Cuzco. El diseño fue no experimental, que corresponde específicamente al enfoque cuantitativo, con un método hipotético deductivo. Se entregaron tres cuestionarios de percepción a los profesores y se entrevistó a los directores de los centros de enseñanza pública para recabar información. La muestra se asignó mediante muestreo probabilístico sistemático. Los resultados indican que el 46,7% de los directivos muestran un buen liderazgo transformacional, mientras que el 47,5% de los directivos muestran un desempeño eficiente y el 46,4% muestran un clima organizacional positivo. Conclusiones: En base al análisis multivariado, se evidencia que la autoridad del director, incrementa el apoyo en el lugar de trabajo, la cultura escolar.

Félix (en 2020). relacionaron el liderazgo transformador y el puesto de trabajo en la Institución Educativa del Callao, 2020. Se controló mediante un diseño correlacional transversal, no experimental y metodología cuantitativa. La población censada estuvo constituida por setenta docentes. Los instrumentos utilizados fueron el instrumento Mery Retuerto Castro 2018, que cuenta con cuatro dimensiones y treinta y dos ítems para medir el liderazgo transformacional, y el cuestionario Sonia Palma Carrillo 2004, que cuenta con cinco dimensiones y treinta y dos ítems para medir el clima laboral. Ambas tienen índices de fiabilidad elevados, de 0,978 y 0,991, respectivamente.

Cajo (2021). determino el liderazgo transformacional y el clima organizacional en numerosos distritos escolares públicos de Lima Metropolitana. En este estudio de orientación cuantitativa se emplea el diseño no experimental de alcance correlacional. Ubicados en cinco instituciones educativas públicas del área de Lima, 171 docentes conforman la muestra, de carácter probabilístico. Aplicaron el inventario de clima organizacional de Rubén Soria (2010) y el inventario de

liderazgo transformacional de Antuanet Chirinos (2010). Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, y los resultados validan la hipótesis principal -que las variables investigadas tienen una correlación entre sí ( $r = 0,85$ )- sobre los datos.

## **1.2. Bases teóricas**

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Conceptos de liderazgo

Arroyo (2017), manifiesta que el liderazgo transformacional abre la puerta para que exista el compromiso del colaborador, cuando los líderes generan un cuidado especial por lo colaboradores.

Según Rodríguez, Juárez y Rivera (2015), para garantizar que las actividades compartidas sean eficaces, un líder que posee cualidades transformacionales controla esencialmente ciertas variables motivadoras en cada seguidor.

El director debe ser un técnico experto en el tema de organización y le complementa con su liderazgo, siendo estos elementos las que determinan la calidad educativa. Según Muñoz- Repiso (1995), quien desea calidad en la educación, debe contar con líderes en la institución. Lorenzo Delgado (1997

El concepto nuevo de liderazgo en la educación va quedando a un lado y relegando a los directivos verticales quienes todavía implementan modelos y culturas organizativas tradicionales; este nuevo concepto de liderazgo fomenta la relación entre líder y docentes. (Cantón, 2001).

Se espera en los directivos que desarrollen en las instituciones un liderazgo efectivo, buscando que el producto final sea de interés y conocimiento por todos de la institución (Bernal, 2000).

## **Liderazgo transformacional del director**

Bass (1985) desarrolló el paradigma del liderazgo transformacional, que describe rasgos como la inventiva, la estimulación intelectual, de forma que se superen las expectativas y la capacidad de explicar todas las acciones y sucesos. (Bass, 1994).

Rasgos, relacionados con el trabajo que realizan los profesores, son los que distinguen a los líderes transformacionales, según Bass (1985):

1. **Influencia idealizada (carisma):** Según (Bernal, 2000) el carisma, entusiasmo, da confianza y respeto; entonces el directivo debe transmitir a sus docentes su carisma, demostrando lealtad y honestidad, que lo respeten las demás personas por lo que dice y hace. Es visto como un modelo y se diferencia de los demás por capacidad de convencimiento, ganándose el respeto y confianza de sus seguidores por la forma como conduce la institución.
2. **Motivación inspiradora:** El docente líder estimula y contagia a sus seguidores; transmite su visión demostrando seguridad para convencer a los compañeros de trabajo (Bass, citado por Bernal, 2000). Deberá delegar funciones y capacitar al personal para elevar la confianza en ellos y estén en condiciones de asumir mayor responsabilidad y puedan cumplir con eficiencia.
3. **Estimulo intelectual:** El líder busca nuevas formas de solucionar los problemas. Hace que los demás participen de la solución de los problemas mediante preguntas y sugerencias. Debe, ser un líder de sus estudiantes, guiándoles intelectualmente, proponiéndoles formas innovadoras de solucionar los problemas que se presentan hoy y en el futuro. Hay que motivar a las personas en generar nuevas iniciativas para que asuman responsabilidades, tratando de dar nuevas soluciones a los problemas, de esta forma facilitando el trabajo (Bernal, 2000). Por lo que, los conflictos deben

ser tratados haciendo uso de la razón y la lógica teniendo en cuenta que ambas partes debe salir conformes. Además, las personas que fueron estimulados intelectualmente por su líder, resuelven los problemas por iniciativa propia utilizando estrategias (Gutiérrez, 2003). Los seguidores se convierten en personas efectivas en dar solución a los problemas sin orientación del líder.

4. Consideración individual: El líder provoca oportunidades de aprendizaje apoyándoles a cada uno, escucha y delega funciones, para luego hacer la retroalimentación a las personas que lo acompañan en la institución donde laboran, teniendo en cuenta las conductas que identifican a estos factores (Bass y Avolio, 1994).

De tal manera, con el liderazgo transformacional se puede liderar cual tipo de institución. Lo que se supone de aquí en adelante la mayoría de las instituciones educativas deben aplicar este liderazgo, ya que los trabajadores de estos tiempos requieren atención personalizada, sean motivadas, comprendidas y sientan afecto del líder. Si las instituciones educativas entienden este nuevo enfoque de liderazgo podrán lograr cambios a largo plazo. En ese sentido se considera al liderazgo transformacional como una nueva alternativa, de mucha importancia en las instituciones,

Según Covey (1997), el objetivo del liderazgo transformacional es alterar los pensamientos y emociones de los individuos ampliando su perspectiva, sentido de la intuición y comprensión, definiendo objetivos, alineando la conducta con las convicciones, la ética y los valores, e inspirando modificaciones duraderas que sostengan e inspiren a los seguidores.

### **Característica del liderazgo transformacional.**

En consecuencia, la influencia idealizada refuerza el respeto, la adoración y la convicción de los seguidores en los líderes:

- Se asume que el riesgo, la ética, los valores y los principios del líder son compartidos por el seguidor (Bass et al. 2003: 208).
- Cuando un líder inspira motivación a sus seguidores, éstos se inspiran en su capacidad para superar obstáculos. (Bass et al. 2003: 208).
- Cada seguidor da por sentada cuando se enfrenta a un reto, ya que sirve al líder de inspiración para la invención y la creatividad. Los seguidores ofrecen los remedios (Bass et al. 2003: 208).
- Los líderes utilizan el acompañamiento para atender las necesidades únicas de progreso de cada seguidor. (Bass et al. 2003: 208).

Además, el líder transformacional asume más responsabilidad para ayudar a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial (Avolio et al. 2004: 954). Podemos relacionar ambos factores para mejorar el funcionamiento institucional gracias al enfoque mencionado. Controlan sus impulsos emocionales, entiende el sentimiento íntimo de los demás y pueden mantener relaciones fluidas. John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57

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

Según Mc Gregor Burns, desarrollar una relación transformadora que beneficie tanto al líder como al seguidor es posible a través de la ética. Según él, la moralidad se crea elevando los estándares éticos tanto de los líderes como de los seguidores, lo que transforma a ambos.

El líder transformacional inspira a los demás con sus principios morales, que se basan en su propia ética. El líder transformacional demuestra su liderazgo con un sólido código moral.

## **Liderazgo transformacional en la institución educativa.**

Las investigaciones consideran una corriente llamada escuelas eficaces, las escuelas nacionales con el liderazgo del director incentivan a los seguidores para conseguir niveles de calidad en la enseñanza, aun teniendo limitaciones económicas.

El liderazgo transformacional se ha utilizado en entornos extranjeros y estamos recuperando su uso en nuestra nación. Por este motivo, ofrecemos un análisis desde la perspectiva de los directivos que utilizan su influencia para influir en sus profesores en el entorno educativo.

Huen Yu, *et al* (2002: 368) también han compartido sus experiencias con el liderazgo transformacional en la educación. Modificaron y añadieron otras partes para adaptarlo a sus propias situaciones, como se ilustra en el esquema 003. Han añadido dos elementos más, a saber, el rendimiento organizativo y el entorno de trabajo. En este contexto, los cambios en los procesos de concepción educativa han sido el resultado de estas experiencias en las escuelas primarias.

Hay que destacar el papel del director-líder, que conecta a la comunidad escolar con una iniciativa de mejora orientada al cambio, siendo receptivo a las aportaciones constructivas de sus profesores (Murillo: 2003: 18). Creando una cultura organizativa positiva, decide cuánta instrucción se impartirá, fomenta la idea de equidad en las tareas encomendadas y crea normas de rendimiento tanto para los individuos como para el grupo (Pedraja; Rodríguez y Rodríguez 2006: 578).

El director de la escuela pública es quien establece en primer lugar los requisitos previos para la participación de sus profesores. Esta tarea muestra una dedicación a seguir las recomendaciones de los profesores siendo educado y teniendo una actitud de escucha, equilibrando los intereses de los profesores, los alumnos, los padres, los socios estratégicos y el gobierno local. (Uribe 2005: 7).

Los profesores (seguidores) se sienten inspirados por el director del centro público que trabaja con ellos para alcanzar una serie de objetivos y fomentar su confianza; desarrolla estructuras organizativas positivas; refuerza y unifica la comprensión de la importancia del rendimiento académico; y produce beneficios para todos los profesores participantes que desean intensificar sus esfuerzos en la enseñanza.

De forma similar, el trabajo conjunto en momentos de estrés, crisis o momentos difíciles se ve facilitado por las experiencias de participación (Bass et al., 2003). Esto permite a la institución educativa aprovechar sus deficiencias como oportunidades de desarrollo institucional.

### **Características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa**

Para explicar los efectos en los profesores bajo su supervisión, nuestra investigación aprovecha los rasgos encontrados en los estudios sobre liderazgo, centrándose específicamente en el papel de un director en una escuela pública. Como resultado, pensamos:

#### **Influencia de docente**

Se espera que los profesores se comporten según el modelo del director. Los profesores no dudan de la profesionalidad del director.

Los profesores consideran que el director tiene ascendencia debido a su liderazgo; es decir, interpretan sus actos como órdenes que deben seguirse inmediatamente para garantizar el éxito (Bass & Riggio 2006: 176). Los profesores que están empoderados en sus procesos de identidad personal y profesional tienen más probabilidades de exhibir un liderazgo transformacional.

Es importante llamar la atención sobre los esfuerzos del director, ya que se encuentran con menos resistencia y críticas por parte de los instructores. Los profesores aprenden que su director tiene la obligación

moral de ocuparse de ellos y, a cambio, aprenden a ser obedientes y devotos.

El poder del director se traduce en directrices sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo en el aula. Al darles una idea de lo que se espera de ellos a lo largo del curso escolar, el director puede ayudar a los profesores a comprender cómo le asignan autoridad para dirigir la organización educativa basándose en sus experiencias profesionales y personales en el campo de la educación.

Dando cierta libertad a los instructores, elogiando sus logros y apoyando su crecimiento personal, el director desarrolla formas prácticas de aumentar su autoridad a los ojos de sus colegas.

Para conseguirlo, el director debe mostrarse amable y simpático, abordando la tarea de forma agradable. Para asegurarse el empleo del profesor, una segunda táctica empírica consiste en fortificar su autoridad mediante conexiones con profesores incondicionales.

### **Motivación en el docente**

Los profesores ven al director como alguien con una posición socialmente articulada. Además, es una persona sensible que sabe manejar los desacuerdos en situaciones difíciles. La motivación aprendida de los profesores proviene de su sensación de realización, confianza y de cómo la enseñanza se relaciona con su bienestar general en el lugar de trabajo. El director apoya las motivaciones para realizar una actividad profesional. En consecuencia, el administrador hace hincapié en su propia organización al tiempo que establece procedimientos que apoyan el objetivo institucional y controla las expectativas de los profesores para maximizar su realización (Mind Garden 2004: 28).

La convicción es un proceso que el director inculca intencionadamente tanto en sí mismo como en los instructores con los que trabaja. Si se

logra lo anterior, será más sencillo incorporar a los instructores en el proceso de trabajo anual haciéndolos partícipes de la visión de la organización educativa, por ejemplo: formulación, que inevitablemente implica el desarrollo de metas, el análisis externo e interno y la construcción de estrategias. implementación, o los procesos utilizados para llevar a cabo las tareas dentro de la institución de aprendizaje.

### **Estimulación docente**

El director fomenta la creatividad de los profesores examinando posibles soluciones a los problemas desde nuevas perspectivas y los incluye en las reuniones de trabajo utilizando los procedimientos establecidos. El objetivo es que los profesores funcionen con total independencia, libres de la supervisión del director. Además, anima a los educadores que sugieren enfoques frescos e innovadores a contribuir al objetivo de la organización, valorando personalmente cada idea (Mind Garden 2004: 28).

El director cultiva un lugar de trabajo capaz en el que la importancia de las necesidades humanas está arraigada en la cultura corporativa. Cuando un profesor colabora en la realización programada del trabajo resultante de una consulta para abordar cuestiones organizativas, ese profesor está colaborando con el trabajo del director.

El director recibe apoyo en forma de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje en función de las exigencias del año en curso. Los instructores utilizan el análisis FODA para articular las cuestiones externas e internas, considerándolas como componentes de conexión.

### **Atención en el docente**

El director respeta la personalidad de cada profesor comunicándose con ellos en función de sus cualidades. Los profesores que trabajan para el director creen que es merecedor de respeto. Del mismo modo, basándose en sus experiencias compartidas con otras profesiones, los

profesores coinciden y respetan sus conclusiones. De este modo, el director presta atención al desarrollo potencial de cada profesor.

Es imprescindible que el Director atienda a los profesores para fomentar la comunicación entre ellos y facilitar la realización de las tareas prescritas. Además, cada instructor recibe una retroalimentación personalizada que se adapta a su conjunto único de competencias profesionales. En su calidad de proveedora de información puntual, la directora supervisa el seguimiento continuo hablando con cada uno de ellos de acuerdo con los requisitos de la organización.

El liderazgo del director implica comprometer a cada profesor con el objetivo de la organización, teniendo en cuenta al mismo tiempo sus necesidades individuales. Armonizar las demandas únicas de cada profesor. Dicho de otro modo, el director es quien establece el equilibrio entre las necesidades de cada profesor y las exigencias de la institución educativa en su conjunto.

Hacemos especial hincapié en el estudio cualitativo desde el punto de vista de la asertividad del director, que trata a cada profesor de acuerdo con sus exigencias y talentos y expresa sus opiniones sin resultar ofensivo ni ser atacado. El director hace hincapié en que cada persona tiene distintas exigencias de crecimiento profesional y personal.

Cada profesor tiene la oportunidad de desarrollarse personalmente gracias al enérgico estilo de liderazgo del director. Además, este progreso se ve respaldado por el establecimiento de una cultura organizativa ventajosa tanto para el profesor como para la institución. El director fomenta el desarrollo personal y ofrece a sus colaboradores oportunidades en este sentido.

### **Perspectiva del liderazgo transformacional en la institución educativa pública**

Desde el mismo punto de vista, la administración de la escuela pública

debería apoyar las intervenciones de los profesores. Scott Bryant (2003:37). Dado que los instructores de las escuelas públicas poseen más recursos prácticos que sus supervisores de las UGEL u otras instituciones responsables de esta función, aunque no estén sistematizados, atribuimos el liderazgo transformacional como una innovación en la enseñanza.

Además, la innovación es tanto colectiva como individual, lo que permite a su institución prestar servicios educativos superiores. (Nonaka y Takeuchi 1995: 59).

### **La ética en el director en la institución educativa pública**

- Fomenta en sus profesores la dedicación a sus tareas institucionales modelando la transparencia, la responsabilidad y la probidad.
- Opta por enfoques novedosos para abordar los problemas y las dificultades que tienen sus colegas en el desempeño de su trabajo (Walumbwa et al. 2004: 516). Esto le permite asumir el papel de referente ético por su total dedicación a la ejecución de la misión institucional.

Esto sugiere que el director de la escuela pública actúa éticamente al velar por los intereses de todos los profesores participantes, sin poner en peligro a ninguno de ellos. Nuestro estudio demuestra los fundamentos éticos del liderazgo transformacional (Keeley 1995: 71).

Aunque, en tiempos de crisis emite juicios precipitados para reducir la imprevisibilidad, aunque los profesores de la escuela no siempre estén de acuerdo con ellos. Para evitar un mesianismo en el que concentre toda la autoridad. El riesgo se conoce como liderazgo pseudo transformacional porque impide que el personal trabaje junto y promueva las buenas prácticas sociales que el director promueve (Bass 1999: 14-15).

## **Perspectiva del liderazgo transformacional en la institución educativa pública**

Por otro lado, es evidente para nosotros que nuestra realidad educativa es financiada de manera insuficiente, por lo que necesitamos utilizar la habilidad excepcional del director, inspirando a sus docentes, estudiantes, motivarlos, inspirarlos no a entretenerlos, desafiar sus pensamientos su creatividad, su disciplina y a concientizar sus procesos para que se vuelvan líderes de su propio aprendizaje.

Además, es crucial que su trabajo como animador se lleve a cabo con estrategia para involucrar, motivar e inspirar para generar un cambio significativo que refleje en un crecimiento personal para mejorar actitudes académicas.

Según Scott Bryant (2003:37), menciona que como líderes debemos brindar una visión clara inspiradora para el futuro, estimulando una pasión y compromiso hacia las metas desafiantes.

Las experiencias derivadas de la adaptación y la innovación no se tienen en cuenta y quedan olvidadas en el plan de trabajo anual como anécdotas del trabajo profesional. Más bien, pueden integrarse en marcos de políticas institucionales. Destacamos que los profesores motivados no necesitan mucha supervisión directa de los directores para hacer bien su trabajo.

**Dimensiones del liderazgo transformacional** Según López et al. (2017)

**Primera Dimensión:** es la influencia idealizada, definida por López et al. (2017) Para lograr esto, el líder debe tener confianza en sí mismo y confianza en sí mismo. Según Duran et al. (2019), se refiere a la habilidad de un líder para desarrollar una visión para alcanzar objetivos específicos y destacar su capacidad.

**Segunda Dimensión:** es la inspiración. atribuye que es, la capacidad de comunicar claramente y de manera efectiva que en todo ser humano hay grandeza y potencial y que ese potencial se despliegue y florezca en las mejoras de las organizaciones.

**Tercera dimensión:** se refiere a la estimulación intelectual, para mejorar sus replanteamientos, fundamentos o argumentos, según López et al. (2017). Según Mendoza-Solís et al es promover métodos de trabajo y resolución de problemas innovadores. Según Londoño-Proañó (2022), 2020 Es indudable que esto mejoraría el clima organizacional, lo que resultaría en mejores técnicas de resolución de problemas, mayor calidad y mayor productividad laboral.

**Cuarta dimensión:** La consideración individualiza una habilidad crucial para que el colaborador tenga conocimiento de situaciones que deben fortalecerse para lograr términos comunes en la organización. Una mayor participación en la institución en la que trabaja mejora su rendimiento. Grau-Alberola et al. (2022)

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Concepto**

Según Rivas (2009), es la percepción que tiene los empleados sobre el entorno en el que trabajan, el elemento que más influye es la de la autonomía y libertad, pues el desempeño laboral depende mucho de la libertad que tengan los trabajadores a la hora de trabajar y la autonomía que se les otorgue para poder llevar a cabo sus trabajos, dándoles un sentido de confianza de sus directivos hacia ellos

Bordas (2016) atribuye que el clima organizacional mejora diferentes aspectos, desde la mayor productividad o logrando tener a personas más comprometidas con su trabajo.

**Tipos de clima organizacional:** Barroso (2014)

- **Autoritario.** Aquel líder, que consciente o inconscientemente tienden

a reproducir conductas en las que el propio criterio se impone a los demás.

- **Autoritario-Paternalista.** La dirección respeta y confía en sus empleados, por eso se distinguen. Los líderes toman medidas para mantener contentos a los empleados, pero el ambiente parece ordenado.

- Participativo y consultivo. Las decisiones las toma mayoritariamente el nivel superior, aunque las personas de niveles inferiores pueden tomar determinadas decisiones. En general, la confianza es comunicación vertical bidireccional, recompensas y castigos oportunos y un enfoque en satisfacer las necesidades de reputación.

- Participativo – grupal: Significa que hay adecuadas decisiones que benefician a todos, surgen mejor integración entre el líder y sus seguidores en relación al entorno de comunicación y por ende lograrlos objetivos proyectados.

### - **Importancia del clima organizacional**

Brunet (1983), considero que las relaciones de trabajo son el elemento de mayor relevancia para una mejora en la percepción de los empleados, esto porque como seres humanos y como parte de nuestras necesidades está el socializar y sentirnos parte de un grupo no solo de la organización sino de las relaciones informales que se pueden dar en la misma y sobre todo que la comunicación viene de la mando con este elemento, para así mejorar la productividad, coordinación y la identificación de funciones.

Según García, Escalante y Quiroga (2012), El clima organizacional se refiere principalmente a la percepción de cómo se siente el trabajador u la empleada dentro de la organización, etc.

Blanco et al. (2021), atribuye que estimula la confianza entre

compañeros y así crear un entorno armonioso que promueva la satisfacción laboral.

Sin embargo, Rivera-Porras et al. (2018), manifiesta que, el liderazgo es lo más importante en el entorno laboral porque un liderazgo efectivo inspira a los empleados, promueve la comunicación abierta y fomenta un sentido de propósito compartido.

Chiavenato, 2000, citado por García (2009), menciona, que la autonomía y la libertad en el trabajo son esenciales porque permiten a los empleados tener un mayor control sobre sus tareas y decisiones, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la motivación.

**Dimensiones del clima organizacional:** Según Blanco et al. (2021)

**Primera Dimensión:** La necesidad de satisfacer necesidades como guía cultural se puede lograr compartiendo ciertos roles con los compañeros de trabajo.

Segunda dimensión: la cohesión grupal. Blanco y col. (2021) definen el trabajo en equipo para así poder cumplir sus metas de una manera ciertamente más sencilla, ya que en estos grupos aparece algo interesante en el desempeño para poder cumplir sus objetivos y pueden desarrollar sus competencias.

Tercera dimensión: La calidad de vida en el trabajo es la tercera dimensión. Blanco y col. (2021). En términos laborales, se refiere al espacio físico del lugar de trabajo, incluyendo mobiliario, materiales, sistemas de ventilación, espacios aptos para actividades profesionales, etc. Esto es muy importante para el proceso de enseñanza y aprendizaje y es esencial para que los profesores se sientan cómodos y respetados.

Por otro lado, Patlán (2021) se centra en los trabajadores y desafía a las organizaciones a actuar en relación con las oportunidades

que ofrecen para satisfacer una amplia gama de necesidades (personales, profesionales, ocupacionales, sociales, económicas), creando un equilibrio entre las demandas y necesidades de los trabajadores.

Cuarta dimensión: la dimensión motivacional. Blanco y col. (2021). Es el sentimiento de pertenencia, que lo motiva a dar lo mejor de sí en cada puesto de trabajo, lo que puede tener un impacto en el trabajo en una institución educativa.

Sin embargo, como se menciona en Martínez *et al.* Luthans 2008. (2020) lo describen como un proceso que comienza con un declive o deseo físico o psicológico y estimula acciones o impulsos hacia una meta o motivación. Es un conjunto de elementos de crecimiento organizacional destinados a motivar a los empleados a comportarse de maneras específicas encaminadas a lograr el bienestar organizacional y colectivo.

### **1.3. Definición de términos básicos**

Actitudes: ““Es una forma de afrontar la vida, es una predisposición a tener algo. Es la percepción que se tiene de la realidad, como, se lo interpreta, procesa desde, como se actúa frente a esa realidad.”. (Quiles, Marichal, & Betancort, 1998).

Clima organizacional: Es el estado de ánimo o atmósfera prevaleciente, pero puede ser más temporal como el estado de ánimo en un momento determinado. (Ruíz, 1995)

Director: La persona encargada de supervisar, organizar, operar y gestionar el funcionamiento de la instalación.

Docente: Proviene del verbo latino docēre, que significa "enseñar". El término suele utilizarse en el lenguaje cotidiano, así como profesor y maestro, aunque no se refieren a lo mismo. (Arellano, 2011).

Liderazgo: Capacidad de persuadir de forma no coercitiva a los miembros de un grupo para que orienten sus esfuerzos de forma voluntaria y entusiasta hacia una tarea común. (Robbins, Koontz y Weihrich, 2011)

Satisfacción laboral: Se refiere a tendencias conductuales, como el tipo y elección de comportamiento, a los sentimientos emocionales asociados con el trabajo y sus posibles consecuencias. (Hannoun, 2011).

## **CAPITULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS**

### **2.1. Variables y su operacionalización**

- **Variable 1: Liderazgo transformacional**
- **Variable 2: Clima Organizacional**

### Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual de la variable	Tipo de variable por su naturaleza	Dimensiones	Escala de medición	Indicadores	Valores de las dimensiones	Medio de verificación
Liderazgo transformacional	Para Bass (1985) e El liderazgo transformacional “ <b>motiva</b> a las personas a hacer más de lo <b>esperado</b> y <b>genera</b> cambios en grupos, organizaciones y <b>sociedades</b> ” (p. 20), <b>beneficiando así a las comunidades.</b>	Cualitativa	-Influencia idealizada  -Motivación inspiracional  -Estimulación intelectual  -Consideración individual	Nominal	-Relaciones interpersonales -Aspectos conductuales del LT, entre los directivos y los trabajadores -Aspectos éticos -L T, en la institución educativa -Participación del Director en la Ins. Educ. -Características del L T -Ética del Directos en la IE -Perspectiva del LT en la IE.	<b>0 1 2 3 4 5</b>  <b>0 1 2 3 4 5</b>  <b>0 1 2 3 4 5</b>	Escala tipi Likert

Clima organizacional	Según García y Zapata (2008) El clima organizacional se refiere a las características, cualidades o características relativamente duraderas de un ambiente de trabajo particular que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización e influyen en su comportamiento.	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>-Cohesión de grupo</li> <li>-Calidad de vida laboral</li> <li>-Motivación</li> </ul>	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Colaboración</li> <li>-Comunicación</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Productividad</li> <li>-Bienestar y salud física</li> <li>-Condiciones de trabajo</li> <li>-Sentido de pertenencia</li> <li>-Satisfacción laboral</li> </ul>	<p><b>0 1 2 3 4 5</b></p> <p><b>0 1 2 3 4 5</b></p> <p><b>0 1 2 3 4 5</b></p>	Escala tipo Likert
----------------------	--	-------------	---	---------	--	---	--------------------

## **2.2. Formulación de la hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

#### Tipo de investigación

La investigación fue, descriptiva, cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) sostienen que la investigación descriptiva busca identificar atributos, rasgos y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Según Hernández Fernández y Baptista (2006), la investigación cuantitativa recopila datos para probar hipótesis basándose en mediciones numéricas y análisis estadísticos con el fin de establecer modelos de comportamiento y probar teorías.

#### Diseño de investigación

El diseño fue transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), las características del estudio lo hacen adecuado para un diseño correlacional transversal. Por tanto, a través de este diseño, los investigadores intentan determinar la correlación entre variables cognitivas y variables.

### 3.2. Población y muestra

La población se representa en la siguiente tabla y la muestra será el mismo número, es decir será un censo, que equivale decir al 100%.

No.	Directivos	Docentes	Total
01	02	36	38

El muestreo se hizo de forma intencional, porque se seleccionó de esa forma una Institución educativa.

### 3.3. Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuestas	Cuestionario de preguntas

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos**

Procedimientos:

- Se coordinó e invitó a las autoridades de dichas instituciones (directora, sub-director).
- Se diseñó los instrumentos.
- Se hizo el cálculo de la confiabilidad.
- Se buscó a los expertos para la respectiva validación de los instrumentos.
- Se aplicó los instrumentos a los dos subdirectores y docentes.
- Finalmente, se hizo la sistematización de datos

### **3.5. Técnicas de procesamientos y análisis de los datos**

#### **Técnicas**

En esta investigación, se utilizó la técnica del cuestionario para recoger los datos y así determinar la correlación entre las variables de Percepción y Atención. Fernández y Baptista (2014)

#### **Instrumento.**

Se utilizó dos escalas tipo Likert las cuales fueron aplicadas por las tesis en un tiempo de una hora aproximadamente establecidos. Según Niño (2011) un instrumento es un recurso que se utiliza para obtener datos de las variables de estudio.

#### **Análisis de los datos**

Se utilizó la estadística descriptiva, mediante tablas de frecuencias univariadas y bivariadas con sus respectivos gráficos. También se utilizó la estadística inferencial para verificar la hipótesis de la investigación.

### **3.6. Aspectos éticos**

Antes de administrar los instrumentos, tendremos que pedir permiso a los padres de cada niño y los datos obtenidos se mantendrán confidenciales (anónimos), es decir, se garantizará la confidencialidad de sus respuestas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Información general

Tabla N° 01

Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la institución educativa colegio aplicación UNAP, Iquitos – 2017” institución educativa colegio aplicación UNAP

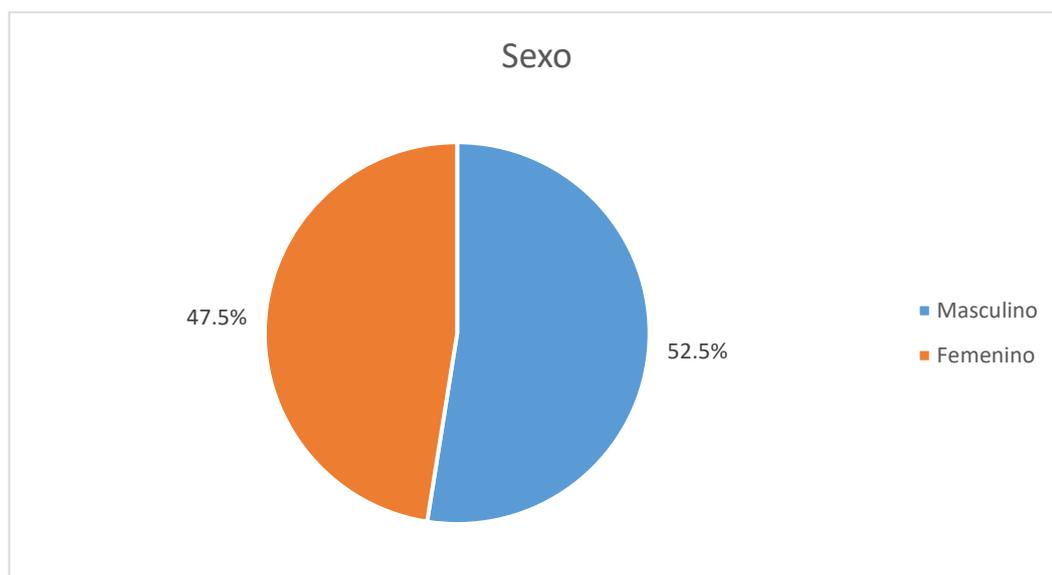
Docentes encuestados, según sexo

SEXO	Frecuencia fi	Porcentaje %
Femenino	20	52,6
Masculino	18	47,4
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados en el estudio, 52,5% son mujeres y 47,4% varones

Gráfico N° 01



Fuente: Tabla 01

Tabla N° 02

“Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la institución educativa colegio aplicación UNAP, Iquitos – 2017” Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP

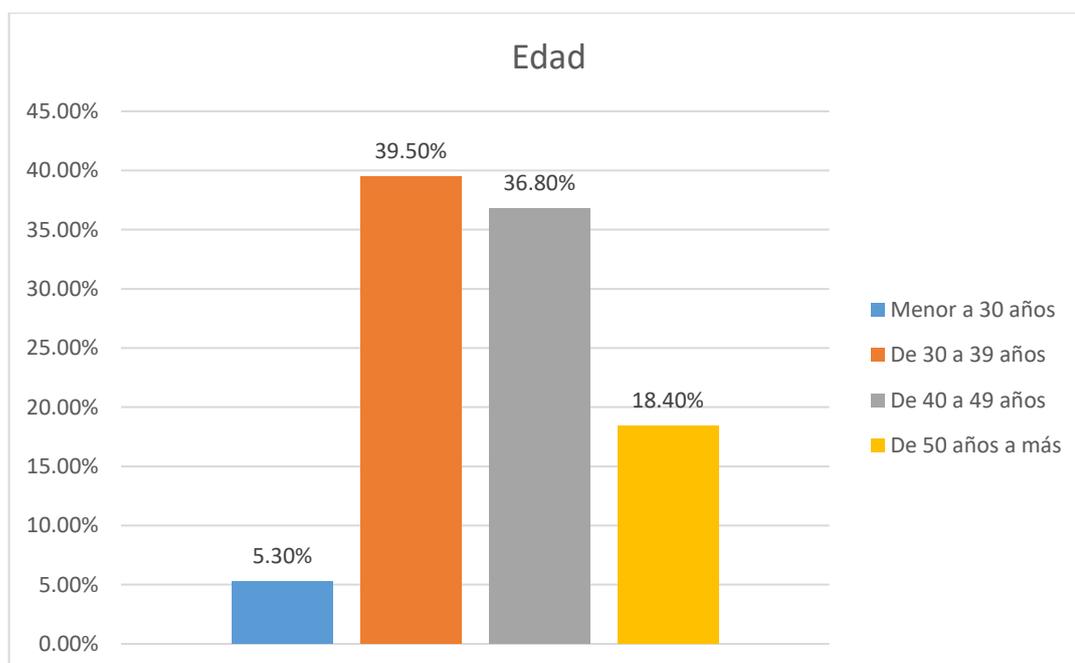
Docentes encuestados, según edad

Edad	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %
Menor a 30 años	2	5,3
De 30 a 39 años	15	39,5
De 40 a 49 años	14	36,8
De 50 años a más	7	18,4
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados en el estudio, 5,3% son menores de 30; 39,5% tienen entre 30 y 39 años; 36,8% entre 40 y 49 años; y 18,4% tiene más de 50 años.

Gráfico N° 02



Fuente: Tabla 02

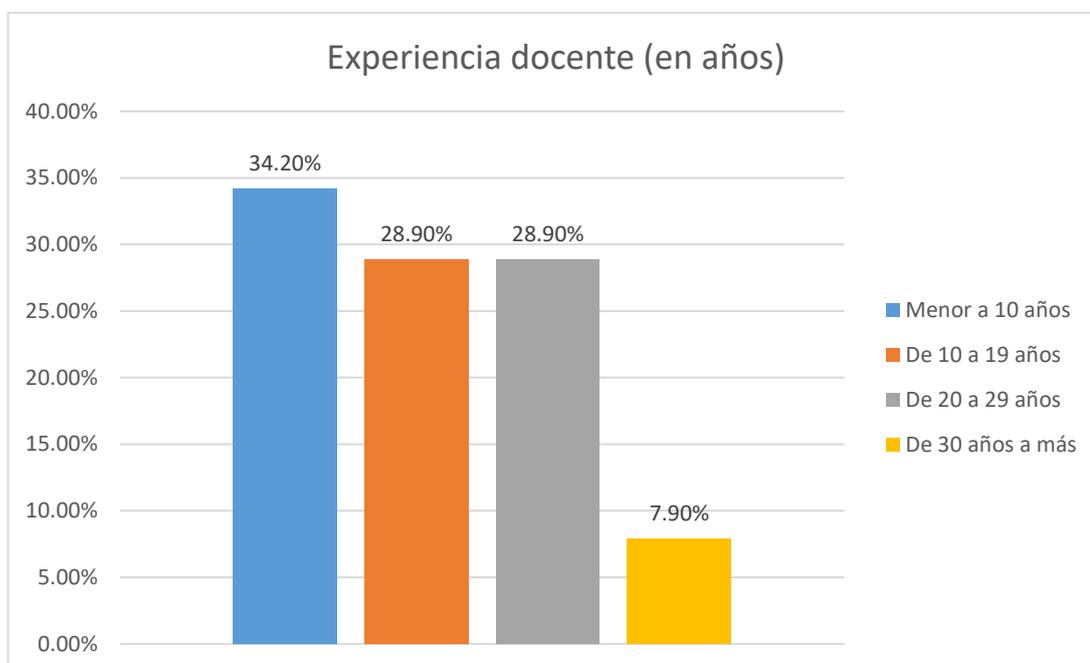
Tabla N° 03  
 Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP  
 Docentes encuestados, según experiencia docente (en años)

Experiencia docente (en años)	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %
Menor a 10 años	13	34,2
De 10 a 19 años	11	28,9
De 20 a 29 años	11	28,9
De 30 años a más	3	7,9
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados, 34,2% tienen menos de 10 años de experiencia docente; 28,9% tienen entre 10 y 19 años; 28,9% entre 20 y 29 años; y 7,9% tiene más de 50 años.

Gráfico N° 03



Fuente: Tabla 03

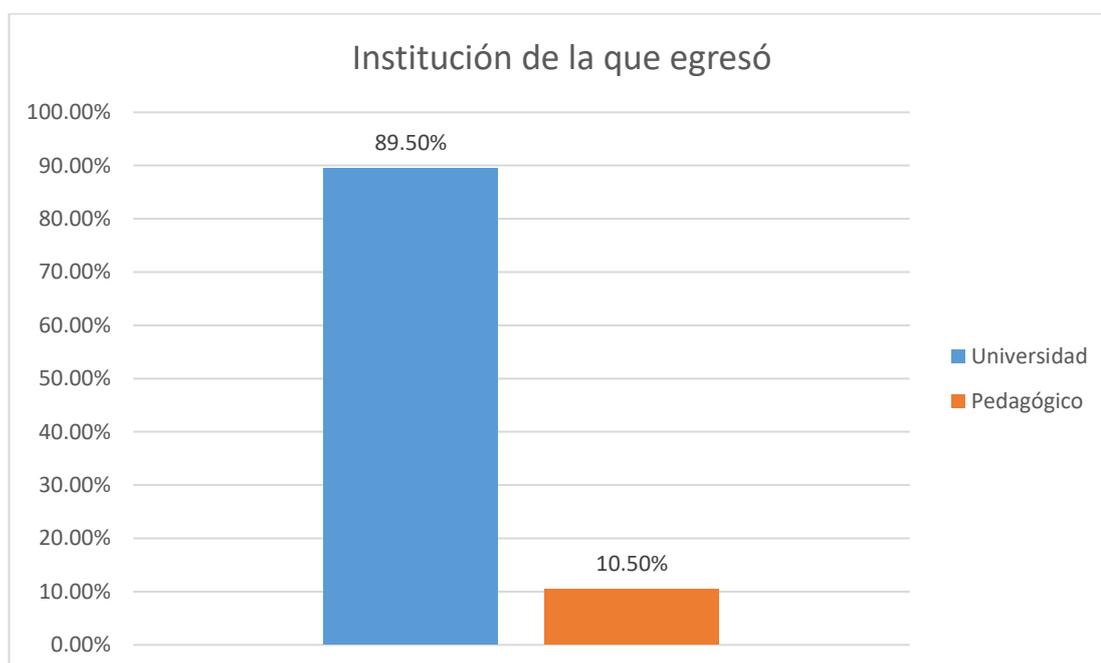
Tabla N° 04  
 Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP  
 Docentes encuestados, según Institución de la que egresó

Institución de la que egresó	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Universidad	34	89,5
Pedagógico	4	10,5
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados, 89,5% egresaron de una Universidad y 10,5% de un Pedagógico.

Gráfico N° 04



Fuente: Tabla 04

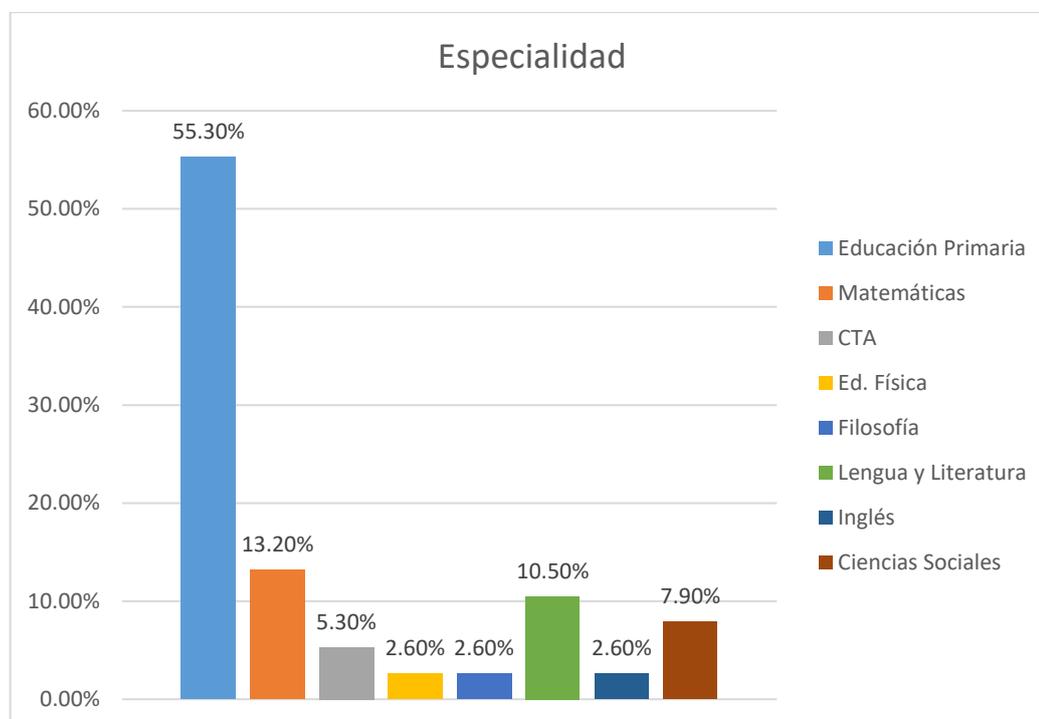
Tabla N° 05  
 Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP  
 Docentes encuestados, según Especialidad

Especialidad	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Educación Primaria	21	55,3
Matemáticas	5	13,2
CTA	2	5,3
Ed. Física	1	2,6
Filosofía	1	2,6
Lengua y Literatura	4	10,5
Inglés	1	2,6
Ciencias Sociales	3	7,9
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados, 55,3% tiene como especialidad Educación Primaria; 13,2% Matemáticas; 5,3% CTA; 2,6% Ed. Física, 2,6% Filosofía, 10,5% Lengua y Literatura, 2,6% inglés y 7,9% Ciencias Sociales.

Gráfico N° 5



Fuente: Tabla 05

## 4.2. Análisis Descriptivo

4.2.1.-Explicar el liderazgo transformacional del Director en la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, según apreciación de los docentes.

Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP

Tabla N° 06

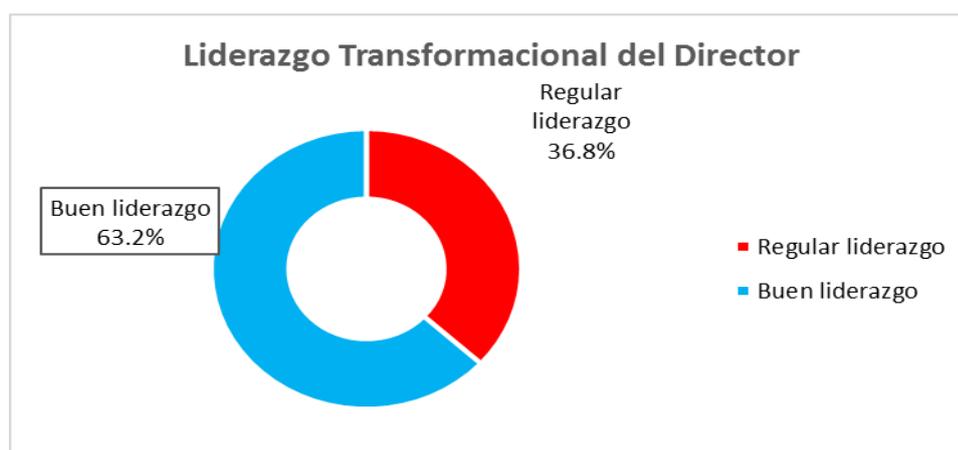
Docentes encuestados, según Liderazgo Transformacional del Director

Liderazgo Transformacional del Director	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Buen liderazgo	24	63,2%
Regular liderazgo	14	36,8%
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados, 63,2% indicó que existe un buen Liderazgo Transformacional del director, y 36,8% indicó que era regular.

Gráfico N° 6



Fuente: Tabla 06

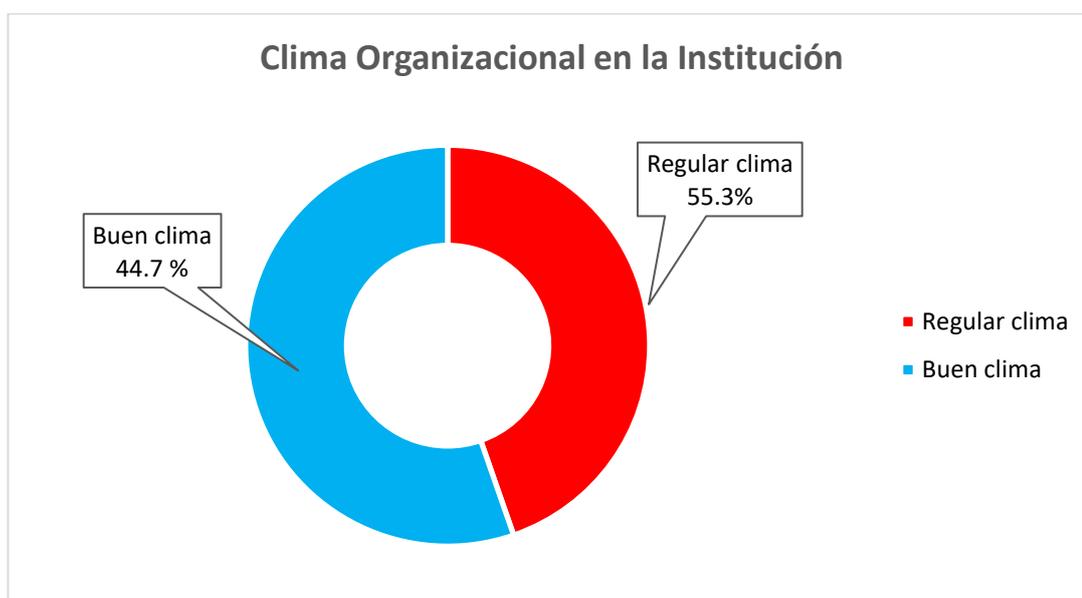
Tabla N° 07  
 Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP  
 Docentes encuestados, según Clima Organizacional en la Institución

Clima Organizacional en la Institución	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %
Buen clima	17	44,7%
Regular clima	21	55,3%
Total	38	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados 44,7% indicó que existe un buen Clima Organizacional en la Institución, y 55,3% indicó que era regular.

Gráfico N° 07



Fuente: Tabla 07

### 4.3 Análisis Inferencial

#### 4.3.1 Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional

Analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del director

y el Clima Organizacional en la Institución según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

Tabla N° 08

Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP

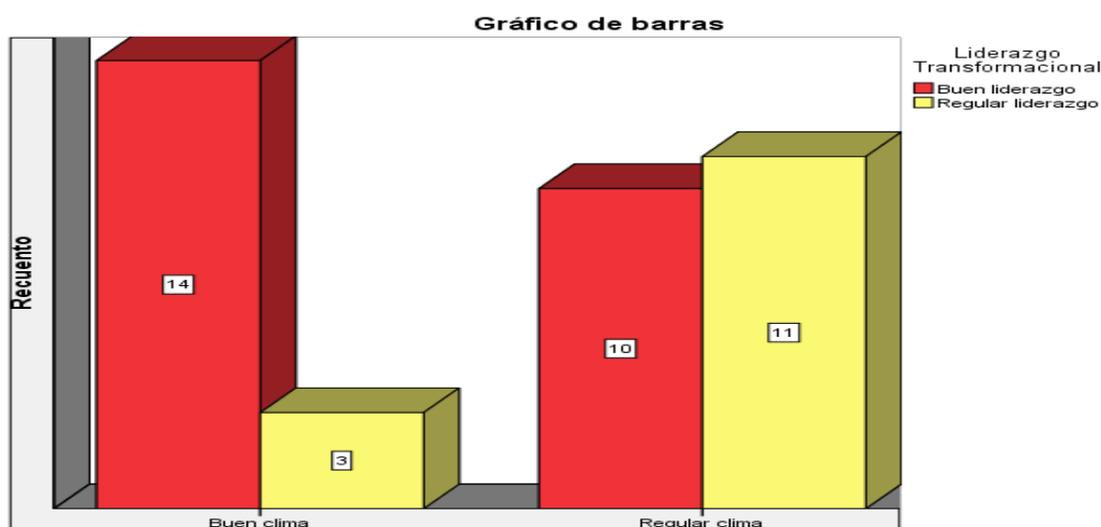
Encuestados según relación entre la Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en la Institución

Clima Organizacional	Liderazgo Transformacional				Total	
	Regular		Bueno		Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %
	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %		
Regular	11	28,9	10	26,3	21	55,3
Bueno	3	7,9	14	36,8	17	44,7
Total	14	36,8	24	63,2	38	100,0

Fuente: Matriz de datos  $X^2_{calculada} = 4,87$   $p = 0,027$   $X^2_{tabular} = 3,84$   $gl=1$  Correlación Spearman  $r = 0,358$

De los docentes encuestados, 36,8% que indicaron que existe un buen Liderazgo Transformacional, manifiestan que el Clima Organizacional en la Institución es bueno, Así mismo 28,9% que indicaron que existe un Liderazgo Transformacional regular, manifiestan también que el Clima Organizacional en la Institución es regular.

Gráfico N° 08



Fuente; Matriz de datos

## **Hipótesis**

Existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

## **Prueba de Hipótesis**

Paso 1: Elaborar la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se Identificó los datos generales de los docentes de la Institución educativa Colegio Aplicación UNAP, teniendo; que el 52,6 % son del sexo femenino y el 47,4 % masculino, en cuanto a la edad la mayoría se encuentra entre la categoría de 39,5% y el 36,8%; de acuerdo a la experiencia laboral el 34,2% se encuentran con menos de 10 años de servicios en la institución educativa; finalmente los docentes reportan que el 89,5 % son egresados de universidad. De estos datos se puede inferir que cuanto más jóvenes sean los docentes y la mayoría son egresados de la universidad, los estudiantes reciben una mejora calidad de enseñanza y por ende la satisfacción de los padres de familia.

En el estudio se determinó el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. De los encuestados que participaron en el estudio, el 63,2% indicaron que existe un buen Liderazgo Transformacional del director, y 36,8% indicó que era regular. El estudio Zapata (2023), indica que el 14. % es bajo, el 36.6% Regular y el 49.3% es alto. Ambos estudios se relacionan con la categoría de liderazgo transformacional.

De estos dos estudios se hace una precisión sobre la muestra, Romero trabajó con 157 y Zapata con 71 sujetos de estudios y en realidades diferentes, es decir la ciudad de Lima.

Según las teorías del liderazgo transformacional, se necesita un conjunto de elementos para lograr una educación de alta calidad en cualquier institución. Es importante resaltar la importancia del papel del director para guiar a los docentes, mejorando sus habilidades profesionales y creando ambientes laborales ideales.

Es cierto que la sociedad puede influir en el ambiente de una organización, pero no se pueden negar los cambios causados por el aumento del conocimiento, la tecnología, las nuevas leyes laborales, el crecimiento del mercado y las organizaciones. En este contexto, el clima organizacional debe proporcionar un fuerte apoyo a las instituciones educativas, los docentes, los estudiantes y otros miembros de la comunidad. (Robbins, 2018) En la

investigación se determinó el clima organizacional de la Institución Educativa Colegio aplicación UNAP. Los encuestados que participaron en el estudio, 44,7% indicó que existe un buen Clima Organizacional en la Institución, y 55,3% indicó que era regular.

Estos resultados se parecen al estudio de Romero (2023) quien indica que el 77,3% manifestaron en el nivel adecuado, el 13,6% indiferentes y el 6,8% muy adecuado y tan solo el 2,3% poco adecuado.

Además, establecer un ambiente laboral estable en una institución educativa conducirá a la obtención de un servicio educativo de alta calidad. Por lo tanto, es importante que los líderes en la gestión educativa se den cuenta de que el entorno laboral es un activo de la organización y debe ser valorado adecuadamente (Chiavenato, 2011). En contraste, una organización que emplea una disciplina rigurosa y presiones al personal puede lograr objetivos a corto plazo, pero eventualmente se convertirá en una organización con muchos problemas, especialmente en los sistemas de relaciones interpersonales.

Así mismo se relacionó el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, los docentes encuestados de la I.E. Colegio Aplicación UNAP que participaron en el estudio, 36,8% indicaron que existe un buen Liderazgo Transformacional, manifiestan que el Clima Organizacional en la Institución es bueno, Así mismo 28,9% indicaron que existe un Liderazgo Transformacional regular, manifiestan también que el Clima Organizacional en la Institución es regular.

Estos resultados se paren al estudio de Cervera (2021), El análisis de las correlaciones efectuado con el estadístico no paramétrico rho de Spearman, nos informan que las variables, liderazgo transformacional y clima organizacional, se encuentran correlacionadas de manera positiva y significativa.

Los resultados logrados mediante la contrastación empírica de los datos se concluyen que la hipótesis principal planteada, indica, Como  $p = 0,027 < 0,05$

se rechaza la  $H_0$  y acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ . Además el coeficiente de correlación de Spearman (usado para variables de medición ordinal),  $r = 0,358$ , expresa que la correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en la Institución es regular y directamente proporcional. Es decir, existe relación entre el Liderazgo Transformacional del director con el Clima Organizacional, según percepción de los docentes del Colegio Aplicación UNAP.

Estos resultados son diferentes al estudio de Cajo (2021), realizado en Lima en cinco instituciones educativas, con una muestra mucho mayor que del estudio, quien precisa que el “El liderazgo transformacional de los directores se correlaciona de manera significativa con el clima organizacional en los docentes.

Como es sabido, el liderazgo y el clima organizacional es importante para el éxito de las instituciones educativas. Por lo tanto, es importante contar con líderes transformacionales que no sólo puedan liderar en las circunstancias anteriores, sino que también puedan eliminar aspectos negativos como los ambientes desmotivadores, y sus manifestaciones como disparidades entre los miembros de la comunidad educativa, comentarios inapropiados y falta de interés. Por ello, la actuación del líder educativo al frente de esta organización debe ser de suma importancia. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación, poco se ha avanzado en este tema. (MINEDU, 2014).

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

La propuesta del presente trabajo busca que exista un buen Liderazgo Transformacional, manifestándose en el Clima Organizacional en la Institución que sea bueno. Que los Directores de las instituciones educativas pongan en práctica el liderazgo transformacional, porque este tipo de liderazgo genera cambios innovadores en la forma de liderar las instituciones educativas. Desarrollando un plan de capacitación dirigido a los docentes y administrativos, para mejorar el clima Organizacional.

## **CAPITULO VII: CONCLUSIONES**

### **En referencia al Primer objetivo específico**

Se Identificó los datos generales de los docentes de la Institución educativa Colegio Aplicación UNAP, lo más importante de los datos generales es que la mayoría de docentes son egresados de Universidad y son relativamente jóvenes con ganas de enfrentar los retos pedagógicos para mejorar el nivel académico de la institución. En tal sentido de lo citado anteriormente y al analizar estos resultados confirmamos que cuanto más jóvenes sean los docentes y la mayoría sean egresado de la universidad, los estudiantes reciben una mejor calidad de enseñanza y por ende la satisfacción de los padres de familia, plana docente y prestigio para la institución educativa.

### **En referencia al segundo objetivo específico**

En este estudio se determinó la categoría de liderazgo transformacional del director, según la apreciación de los docentes de la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP. Lo más significativo de la variable liderazgo transformacional fue que la mayoría de docentes indicaron que la institución educativa se encuentra con un buen liderazgo, esto por el buen desempeño del director como líder de la institución.

### **En referencia al tercer objetivo específico**

Se puede destacar que los docentes de la institución educativa, tienen un clima organizacional regular, para - obtener este resultado colaboraron los docentes de ambos niveles educativos en la respuesta de los instrumentos; es necesario indicar que se tuvo cierta limitación en el recojo de datos, en el sentido que los docentes no entregaron en forma oportuna las encuestas, generando demora en el trabajo de la tesis y también posibles respuestas similares por parte de los docentes por el comentario entre ellos.

### **En referencia al objetivo general**

Lo más significativo de la relación entre ambas variables fue identificar que la institución educativa cuenta con un buen liderazgo transformacional, porque los datos así lo demuestran, así mismo se indica que los docentes no

presentan un buen clima organizacional, de esto se puede inferir, el director realiza una buena labor en lo que se refiere a su gestión, pero no es apoyado por los docentes en armonizar sus diferencias entre docentes.

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

1. Realizar talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional dirigido a los docentes, porque este tipo de liderazgo genera cambios innovadores en la forma de liderar las instituciones educativas.
2. Realizar talleres de capacitación dirigido a los docentes y administrativos, sobre mejorar el Clima organizacional, teniendo en cuenta que esta variable se encuentra en el nivel de regular en la institución.
3. Se recomienda al equipo de Psicólogos de la UGEL Maynas, desarrollar talleres de capacitación y actualización para identificar el perfil de los directivos, lo que contribuirá a un buen clima institucional.
4. Se recomienda a los docentes que mantengan y actúen como líderes transformadores, recordando al mismo tiempo que los estudiantes también deben tener un impacto positivo en la educación, ya que esta forma de liderazgo les permite desarrollar una perspectiva creativa y reflexiva de la vida.
5. Los líderes deben alentar a los docentes a participar en la solución de los problemas de los miembros de la escuela a través del diálogo, la diplomacia y la empatía.

## CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aragón-Correa, J. A.M., García-Morales V, J. & Cordón-Pozo, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain". En *Industrial marketing management*, 36, 3: 349-359.
2. Álvarez, M. (2002) *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma. Lima.
3. Alvarado, O. (1998) *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*, Editorial Universidad de Lima.
4. Arias, F. (2004) *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
5. Bass, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publications.
6. Thousand Oaks, C.A. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
7. Berberoglu, A. (2018). *Impacto del clima organizacional en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: evidencia empírica de hospitales públicos*. 18, 399. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
8. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
9. Bernal, J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
10. Bordas, J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Editorial de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
11. Brunet L. (2004) *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
12. Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.

13. Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. (24 de septiembre de 2021). *Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial*. vol. 45, núm. 1, pp. 1-30. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
14. Cajo, L. E. C. (2021). *El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima*. *IGOVERNANZA*, 4(14), 205-220. Lima, Perú.
15. Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. & Barrick, M. R. (2008), "CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams" En: *Academy of Management Journal*, 51, 1: 81-96.
16. Contreras, I. (1989) *Liderazgo Transformacional en el docente*. Universidad de Panamá.
17. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
18. Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill. México.
19. Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
20. Covey, S. (1997). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.
21. Cui, Y., Shkeyrov, R., & Varga, P. (2020). *Inspiración en el proceso creativo*. 3rd edition Vol. 1, pp. 660-666. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23840-6>
22. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
23. Duran-Seguel, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (18 de noviembre de 2019). *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral*. Vol. 40(Nº 40), Pág. 3. doi:[ISSN 0798 1015](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23840-6)
20. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., y Boerner, S. (2008), "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles". En *Journal of Applied Psychology*, 93, 6: 14381446.

24. Fielden, J. (1998). «*La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente*». Paris: UNESCO
25. Flores, R. (1998). «*Percepciones que tienen los profesionales de la educación*»; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
26. Grinberg (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.
27. García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad* [Archivo PDF]. <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
28. García, E. (2006). «*Liderazgo docente*»; ver <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html> (enero de 2007).
29. Gutiérrez, M. (2003) *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
30. García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. 52 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_a](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_a)
31. Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J., & Gil-Monte, P. (13 de junio de 2022). *The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers*. 38(1), 128-138. doi: <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.471121>
32. Guay, R. P (2013), "The relationship between leader fit and transformational leadership". En *Journal of Managerial Psychology*, 28, 1,55-73.
33. Hernández y otros (2006) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.
34. Hernández y otros (2010) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.
35. Kreitner R. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.
36. Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.

37. López, E., Hincapié, S., & Zuluaga, Y. (20 de julio de 2017). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*. Espacios, Vol. 38 (Nº 57) Año 2017. Pág. 16. doi:ISSN 0798 1015 <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
38. Londoño-Proaño, C. (16 de abril de 2022). *Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos*. 21(1), 251-272. doi:<https://dx.doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a13>
39. Martínez, J., Valenzo, M., & Guadalupe, A. (30 de marzo de 2020). *El clima organizacional como factor de competitividad*. 13, 1135–1147. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1843/1602>
40. MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Ed Ministerio de Educación. Lima.
41. Moreno, S., & Pérez, E. (junio de 2018). *Relations in the labor climate of the al technological university of Chocó Diego Luis Córdoba*. (9)( 1), 13-33. doi:<http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
42. Patlán, J. (18 de agosto de 2021). *¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada*. vol.37(no.2). doi:<https://doi.org/10.14482/psdc.37.2.158.7>
43. Peña, H. (2018). *Clima organizacional. Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Editorial UPSE
44. Ramos, J. (2013). *Análisis del clima organizacional para una adecuada toma de decisiones de la empresa alambrados y distribuciones del Golfo S.A. de C.V. en Coatzacoalcos, Ver.* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Sotavento]. <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708408/0708408.pdf>
45. Rejas, L. P., Ponce, E. R., & Fritis, C. M. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1004-1018.
46. Rivas, J. (2009). *Desarrollo Organizacional*. El Cid Editor.
47. Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.

48. Siliceo, A.; Casares, David y González, José (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw Hill. Primera edición.
49. Torralbas, O., & Cabrera, R. (1 de septiembre de 2019). *Análisis de la cohesión grupal en escuelas de enseñanza media-superior especializada en La Habana*. (288), 105-127. doi:ISSN 0253-9276
50. Werther, W.B., Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill. México.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Instrumento de Recolección de Datos

**Título:** “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima Organizacional en la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP, Iquitos – 2017

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PARA PROFESORES

Nombre de la Institución Educativa:.....

Distrito: .....

Fecha: .....

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una **descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro**. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una **finalidad netamente académica** y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en la Institución Educativa Colegio Aplicación UNAP.

Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS PERSONALES

- 1- Tipo de institución Educativa: a) Estatal b) Parroquial c) Particular
- 2- Edad del Docente: .....
- 3- Sexo: .....
- 4- Experiencia docente (en años):.....
- 5- Institución que egreso: a Universidad b) Pedagógico c) Tecnológico

Instrucción: A continuación, le presentamos cuarenta y cinco afirmaciones, indique la situación que realiza el Director /a. Use la siguiente escala de puntuación (0 – 4), y marque con una “X”, la alternativa que considera razonable.

Nunca	Raras Veces	Algunas Veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...	0 1 2 3 4
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	0 1 2 3 4
3 No interviene hasta que los problemas se agravan	0 1 2 3 4
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	0 1 2 3 4
5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	0 1 2 3 4
6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	0 1 2 3 4
7 Está ausente cuando se le necesita	0 1 2 3 4
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	0 1 2 3 4
9 Habla de forma optimista sobre el futuro	0 1 2 3 4
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0 1 2 3 4
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0 1 2 3 4
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	0 1 2 3 4
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0 1 2 3 4
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0 1 2 3 4
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	0 1 2 3 4
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	0 1 2 3 4
17 Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"	0 1 2 3 4
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0 1 2 3 4
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un	0 1 2 3 4
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	0 1 2 3 4
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o	0 1 2 3 4
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0 1 2 3 4
24 Hace un seguimiento de los errores detectados	0 1 2 3 4
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0 1 2 3 4

26 Presenta una convincente visión del futuro	0 1 2 3
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0 1 2 3
28 Evita tomar decisiones	0 1 2 3
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los	0 1 2 3
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0 1 2 3
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	0 1 2 3
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0 1 2 3
33 Se demora en responder los temas urgentes	0 1 2 3
34 Enfatiza la importancia de una misión común	0 1 2 3
35 Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas	0 1 2 3
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0 1 2 3
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el	0 1 2 3
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0 1 2 3
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0 1 2 3
40 Demuestra su autoridad	0 1 2 3
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0 1 2 3
42 Aumenta mis deseos de tener éxito	0 1 2 3
43 Consigue que la organización sea eficiente	0 1 2 3
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación	0 1 2 3
45 Lidera un grupo que es efectivo	0 1 2 3

## Anexo 2

### Test para medir la variable clima institucional.

#### Cuestionario Cliorg

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Especialidad.....Colegio.....

A continuación, encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe. Debe responder marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

- 1. Totalmente en desacuerdo**
- 2. En Desacuerdo**
- 3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo**
- 4. De Acuerdo**
- 5. Totalmente de Acuerdo**

1.Los docentes de esta institución son amables en su trato 1 2 3 4 5

2.Los docentes no permiten que otras actividades interfieran en su labor 1 2 3 4 5

3.El espíritu de trabajo de los empleados de la institución es alto 1 2 3 4 5

4.Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución 1 2 3 4 5

5.Las reuniones del profesorado suelen ser muy productivas 1 2 3 4 5

6. El director comprueba la competencia de los docentes en el trabajo que realizan. 1 2 3 4 5

7.El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución. 1 2 3 4 5

8.El director ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales. 1 2 3 4 5

9.Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría 1 2 3 4 5

10.Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales 1 2 3 4 5

11.Los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto. 1 2 3 4 5

12. Los docentes invitan a otros compañeros a su casa. 1 2 3 4 5
13. Las reuniones de los docentes son aprovechadas por el director para dar sus informes 1 2 3 4 5
- 14.El director ayuda a los docentes a superar sus errores 1 2 3 4 5
15. El director da el ejemplo trabajando mucho. 1 2 3 4 5
16. El director ayuda personalmente a los docentes en sus problemas laborales. 1 2 3 4 5
- Cv
17. El grupo mayoritario de docentes se maneja democráticamente con los docentes que no están de acuerdo con ellos. 1 2 3 4 5
- 18.Confeccionar informes administrativos es un trabajo laborioso pero necesario 1 2 3 4 5
- 19.Los docentes de esta institución se muestran muy identificados con ella. 1 2 3 4 5
- 20.Las familias de los docentes se conocen. 1 2 3 4 5
- 21.El director aplica con justicia las normas 1 2 3 4 5
- 22.El director se asegura de que los docentes cumplan eficientemente sus labores 1 2 3 4 5
- 23.El director hace críticas constructivas. 1 2 3 4 5
- 24.El director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos. 1 2 3 4 5
- 25.Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones. 1 2 3 4 5
- 26.Las obligaciones no relacionadas con el trabajo de clase interfieren el mismo 1 2 3 4 5
- 27.Los docentes están contentos con su trabajo en la institución 1 2 3 4 5
28. Los docentes conversan de cosas personales con otros compañeros. 1 2 3 4 5
29. Los docentes tienen dificultades para reunirse informalmente en algún lugar de la institución. 1 2 3 4 5
- 30.A los docentes se les pide trabajo extra cuando es necesario. 1 2 3 4 5
31. El director se prepara bien cuando tiene que tratar un tema específico. 1 2 3 4 5
32. El director se preocupa por los beneficios de sus docentes y hace lo posible

- por mejorarlos. 1 2 3 4 5
33. Los docentes en las reuniones de la institución tratan muy puntualmente los temas en agenda 1 2 3 4 5
34. Los docentes se dan el tiempo necesario para preparar informes administrativos. 1 2 3 4 5
35. Los útiles de escritorio están a la mano para ser usados en la oficina. 1 2 3 4 5
36. Los docentes la pasan bien alternando entre ellos durante los momentos de descanso de la jornada laboral. 1 2 3 4 5
37. Los docentes se reúnen con el director cada vez que es necesario. 1 2 3 4 5
38. Para el director el rendimiento es lo principal. 1 2 3 4 5
39. Cuando el director critica, propone soluciones. 1 2 3 4 5
40. El director permite que los docentes puedan reunirse informalmente en los momentos de descanso. 1 2 3 4 5
41. Los docentes discuten fuertemente cuando hablan en las reuniones. 1 2 3 4 5
42. Los docentes reciben los útiles de escritorio de manera que no descontinúe su trabajo. 1 2 3 4 5
43. En las reuniones existe el ambiente de hacer cosas y de realizarlas efectivamente 1 2 3 4 5
44. Los docentes preparan los informes administrativos consultándose entre ellos 1 2 3 4 5
45. Los docentes pueden ser atendidos sin problema por el director 1 2 3 4 5
46. El director maneja la institución como una pequeña empresa. 1 2 3 4 5

- 47.El director llega antes a la institución que los docentes. 1 2 3 4 5
- 48.El director ayuda personalmente a los docentes en el desempeño1 2 3 4 5  
de sus tareas.
- 49.Los docentes de esta institución se las arreglan solos, sin tener a1 2 3 4 5  
quien recurrir.
- 50.Los docentes organizan espontáneamente actividades1 2 3 4 5  
extralaborales.
- 51.Hay considerable alegría cuando los docentes se reúnen1 2 3 4 5  
formalmente.
- 52.Los docentes son informados regularmente de la marcha de la1 2 3 4 5  
institución
- 53.El director se preocupa de hacer conocer las metas que hay que1 2 3 4 5  
cumplir.
- 54.El director es el primero en participar en las actividades1 2 3 4 5  
programadas.
- 55.Los docentes están orgullosos de su profesión 1 2 3 4 5
56. Los docentes proporcionan un fuerte apoyo social a sus colegas1 2 3 4 5
57. Los docentes pueden usar cualquier sede de la institución en el  
desempeño  
de su trabajo. 1 2 3 4 5
- 58.Los docentes encuentran en el jefe un modelo. 1 2 3 4 5
- 59.Los docentes hacen vida social en grupos pequeños y1 2 3 4 5  
excluyentes
60. Los docentes trabajan juntos preparando informes1 2 3 4 5  
administrativos.
61. El director toma en cuenta las preferencias de los docentes  
cuando existen
62. Para los docentes, el director es una fuente de ideas. 1 2 3 4 5
- 63.Los docentes buscan que el director les dé un trato igualitario 1 2 3 4 5
64. Los docentes siempre colaboran cuando se les necesita. 1 2 3 4 5

anexo 3. proyecto



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**“PROPUESTA PEDAGÓGICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
PARA EL MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA ANEXO EXPERIMENTAL UNAP”.**

Presentado por: MORENO TORRES, Rocio Datnia  
PÉREZ VÁSQUEZ, Neybelly

Iquitos – Perú  
2024

## PRESENTACIÓN

El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido.

El liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de liderazgo transformacional que mejore el clima institucional y permita obtener mejores resultados en los diferentes procesos.

### **Objetivos Específicos**

1. Propiciar estrategias para formar líderes efectivos que ayuden al fortalecimiento del talento humano.
2. Incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales.
3. Mejorar los canales de comunicación para brindar un clima de confianza y calidad en el rendimiento y desempeño.

### **Productos del Proyecto**

Elaborar una propuesta relacionada con la gestión del talento humano que ayude a mejorar el clima institucional, especialmente dirigido a docentes, directivos docentes, estudiantes y padres de familia.

### **Etapas y actividades**

- Propiciar estrategias para formar líderes efectivos que ayuden al fortalecimiento del talento humano.

- Capacitación a través de talleres sobre liderazgo y Clima organizacional.
- Programar conferencias orientadas por expertos en liderazgo.
- Incentivar a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales.
- Crear y mejorar los canales de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño.
- Generar espacios para interactuar y concertar las decisiones que inciden en la buena marcha institucional.

## **Beneficiarios del Proyecto**

### **Beneficiarios Directos e indirectos**

Aplicando el modelo propuesto se beneficiarán estudiantes, profesores y directivos, ya que éste, tiende a proponer los mecanismos que generarían mejores resultados en cuanto a relaciones interpersonales, a la comunicación, al trabajo en equipo; en la comunidad educativa y sobre todo en la toma de decisiones, que son fundamentales para la buena marcha de la institución.

También serán beneficiarios los padres de familia, ya que, al estar sus hijos vinculados a este tipo de procesos, organizados y bien orientados, hacia la consecución de metas comunes, sus hijos gozarían de una mejor fundamentación en todas las áreas, dándoles la oportunidad de obtener unas bases sólidas que les ayuden en su formación como personas y futuros profesionales

### **Impacto del Proyecto**

Con nuestra propuesta se podrán propiciar cambios significativos en el manejo del talento humano ya que históricamente no se le ha dado el valor que merece la administración del recurso humano que tratado como tal se limita a las personas como un instrumento más que adorna la institución y la cual puede ser reemplazada en cualquier momento sin tener en cuenta la experiencia adquirida y la cantidad de años gastados para obtenerla una formación acumulada en su saber.

A parte de la buena administración del personal humano la propuesta plantea una propuesta mejorar las falencias relacionadas con el manejo de personal en cuanto a tener en cuenta sus saberes, experiencias y habilidades para que contribuyan

o aporten a la institucionalidad con el único fin de lograr cambios transformacionales.

Cuando los directivos y docentes de la institución se salgan de los parámetros rutinarios y hagan parte de un desarrollo y cultura institucional efectivamente lograremos un buen clima institucional.

### **Breve Resumen del Proyecto**

Analizando los diferentes problemas que presenta la institución educativa Colegio Aplicación UNAP, nos dimos la tarea de consultar cuáles eran las posibles causas que generan un ambiente poco adecuado para las labores escolares.

Después de aplicar las encuestas y hacer un análisis de los resultados, encontramos que hay falencias en la administración del talento humano. Es por esto, que nos atrevemos a plantear una visión diferente a la que tradicionalmente se viene implementando en la institución, la cual arroja un ambiente poco adecuado para el manejo de los procesos tanto académicos como administrativos.

Estamos seguros que aplicando la propuesta que venimos construyendo, se va a beneficiar los estudiantes, profesores, directivos y padres de familia; puesto que lo que se pretende con dicho modelo es mejorar las condiciones de trabajo, lo cual traería como resultado la prestación de un mejor servicio, ya que en un ambiente donde se vive la transparencia, la democracia, el trabajo en equipo y una buena comunicación, entre otros, hace que la comunidad educativa logre de una manera más asertiva el logro de los objetivos institucionales.

Actualmente la gerencia moderna se basa en una buena administración de todos sus recursos, pero en especial el talento humano, como el motor fundamental del desarrollo de todos los procesos internos, que hace la institución educativa o una empresa, logre mantenerse competitivamente a pesar de la competencia tan agresiva que afronta este mundo globalizado, que obliga a mejorar todos los días la prestación de sus servicios.

### **Presupuesto e infraestructura**

El presupuesto para desarrollar las actividades se obtendrá de las actividades que realizará la institución en forma conjunta entre docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.

## **Recursos Operacionales Humano**

Para el desarrollo de la propuesta, los responsables serán, el Director, y Sub Directores, quienes serán los principales expositores, así como algunos docentes destacados en el tema, también formara parte de los expositores dos expertos; uno en liderazgo transformacional y otro en Clima Organizacional.

## **Evaluación**

- Cada actividad será evaluada al final de su desarrollo por estudiantes, profesores, directivos docentes y comunidad en general. El análisis de la evaluación se tendrá en cuenta para el plan de mejoramiento.
- Este proyecto estará dirigido a la comunidad educativa, por tal razón éste, servirá para detectar las habilidades y destrezas de los educandos, docentes y directivos docentes; que conduzca a mejorar, aprovechando el personal con capacidades excepcionales.
- Las actividades y estrategias debidamente planteadas contarán con un seguimiento y acompañamiento continuo, donde se pueda evidenciar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión.

