



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS  
DE LA ZONA URBANA DEL DISTRITO DE YUNGUYO - 2014**

**PRESENTADA POR:**

**ZENOVIA CALISAYA JIMÉNEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2016**



## DEDICATORIA

A mi esposo Rolando y mis hijos: con mucho cariño y por haberme impulsado al logro del objetivo que hoy alcanzo en lograr, meta que me había propuesto al iniciar mis estudios de Posgrado.



## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, por habernos permitido formarnos como Maestros en educación y especializarnos en Administración de la Educación.
- A la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias de la Educación, al Director de estudios y cuerpo de Docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias en bien de nuestra formación a nivel de post Grado.
- A los directores y docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la zona Urbana del Distrito Yunguyo, por brindarme su apoyo y colaboración durante la ejecución del presente trabajo de investigación.
- Agradezco al Docente Asesor Dr. Jorge Alfredo Ortiz del Carpio por su apoyo, comprensión y oportunas sugerencias en la elaboración del presente trabajo de investigación.
- A los miembros del Jurado, quienes con su apoyo incondicional y colaboración hicieron la culminación del presente informe de tesis.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Liderazgo transformacional	2
1.1.1.1. Liderazgo	2
1.1.1.2. Concepción del liderazgo transformacional	5
1.1.2. Clima organizacional	11
1.1.2.1. Dimensiones del clima organizacional	13
1.1.2.2. Importancia del clima organizacional	14
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. Glosario de términos básicos	20
1.2.2. Operacionalización de variables	23

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	24
2.2. Enunciados del problema	25
2.2.1. Enunciado general	25
2.2.2. Enunciados específicos	25
2.3. Justificación	26
2.3.1. Delimitación del problema	27
2.4. Objetivos	27
2.4.1. Objetivo general	27
2.4.2. Objetivos específicos	27



2.5. Hipótesis	28
2.5.1. Hipótesis general	28
2.5.2. Hipótesis específicas	28

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	29
3.2. Población	29
3.3. Muestra	30
3.4. Método de investigación	31
3.4.1. Tipo y diseño de investigación	31
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	32
3.5.1. Plan de recolección de datos	32
3.5.2. Técnicas	32
3.5.3. Instrumentos	32
3.5.4. Plan de tratamiento de datos	32
3.5.4.1. Diseño estadístico para probar la hipótesis	33
3.5.4.2. Prueba de hipótesis	33

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Identificar el nivel de liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014	34
4.1.1. Consideración individual	34
4.1.2. Estimulación intelectual	36
4.1.3. Motivación inspiradora	38
4.1.4. Influencia idealizada o carisma	40
4.2. Identificar el nivel del clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014	42
4.2.1. Dimensión de comunicación	42
4.2.2. Cooperación	44
4.2.3. Motivación	46
4.2.4. Identidad	48
4.3. Identificar el nivel de relación entre la motivación, identidad, estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014	50



4.4. Prueba de hipótesis	55
4.5. Prueba estadística	55
4.6. Discusión	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	67

Puno, 30 de septiembre de 2016

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo – 2014.

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población	29
2. Muestra	30
3. Promueve oportunidades y orienta al personal para capacitarse	34
4. Genera confianza y promueve el desenvolvimiento en los docentes	35
5. Busca el mejoramiento y promueve el compromiso de los docentes	36
6. Influye en el optimismo y promueve el desenvolvimiento intelectual	37
7. Genera espacios de concertación y estimula al crecimiento profesional	38
8. Crea oportunidades de liderazgo y promueve a su personal para compartir estrategias	39
9. Posee personalidad y alto grado de moralidad	40
10. Transmite entusiasmo, confianza e identidad	41
11. Los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo	42
12. Las reuniones ordinarias suelen ser productivas	43
13. El director ayuda a sus docentes a resolver sus problemas	44
14. El director muestra apoyo y trato igualitario a todo el personal	45
15. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales	46
16. El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades	47
17. El Director y los docentes se muestran muy identificados	48
18. Los docentes trabajan en equipo y colaboran espontáneamente en actividades	49
19. Estimula al personal y Los docentes muestran espíritu de trabajo	50
20. Optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad	52
21. Promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy identificados	53
22. Identidad en logros alcanzados y el director tenga da un trato igualitario	54
23. Desenvolvimiento intelectual en docentes, estudiantes y el director apoya a los docentes	55



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Población	29
2. Muestra	31
3. Promueve oportunidades y orienta al personal para capacitarse	34
4. Genera confianza y promueve el desenvolvimiento en los docentes	35
5. Busca el mejoramiento y promueve el compromiso de los docentes	36
6. Influye en el optimismo y promueve el desenvolvimiento intelectual	37
7. Genera espacios de concertación y estimula al crecimiento profesional	38
8. Crea oportunidades de liderazgo y promueve a su personal para compartir estrategias	39
9. Posee personalidad y alto grado de moralidad	40
10. Transmite entusiasmo, confianza e identidad	41
11. Los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo	43
12. Las reuniones ordinarias suelen ser productivas	44
13. El director ayuda a sus docentes a resolver sus problemas	45
14. El director muestra apoyo y trato igualitario a todo el personal	46
15. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales	47
16. El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades	48
17. El director y los docentes se muestran muy identificados	49
18. Los docentes trabajan en equipo y colaboran espontáneamente en actividades	50
19. Estimula al personal y Los docentes muestran espíritu de trabajo	51
20. Optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad	52
21. Promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy identificados	53
22. Identidad en logros alcanzados y el director tenga da un trato igualitario	54
23. Desenvolvimiento intelectual en docentes, estudiantes y el director apoya a los docentes	55



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	68
2. Cuestionario para el líder transformacional	70
3. Cuestionario sobre el clima organizacional	71

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general “Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014” para lograr dicho objetivo se trabajó con una población de 90 docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, de ello se obtuvo una muestra de 55 docentes y los mismos se seleccionaron de forma probabilística, la metodología de investigación es de tipo descriptivo analítico y no experimental, cuyo diseño es correlacional, y se orienta a la determinación del grado de relación existente entre las dos variables, para el tratamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva y la estadística inferencial con la prueba de la chi cuadrada para medir el grado de relación existente entre las variables, para ello se utilizó el programa Excel y el programa estadístico SPSS. V. 22.0, concluyendo que es mínima la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014, donde el 66,8% de los docentes manifiestan que poco o nada se promueve el desenvolvimiento intelectual y ésta repercute en la labor de los docentes, además la prueba de la chi cuadrada calculada (46,169) es superior al valor crítico de la chi cuadrada (26,30) a un nivel de confianza del 95%, demostrando existe relación de dependencia entre las variables de líder transformacional y el clima organizacional, siendo una prueba significativa.

**Palabras clave:** Clima, comunicación, cooperación, estimulación, identidad, líder, motivación, organización, transformación.



## ABSTRACT

The research aims to determine the relationship between the director's transformational leadership and the organizational climate of the Primary Educational Institutions in the urban area of the Yunguyo district, during the 2014 period. To achieve this objective, we worked with a population of 90 teachers from the Primary Educational Institutions in the urban area of the Yunguyo district, from which a sample of 55 teachers was obtained and they were selected in a probabilistic way. The research methodology is of an analytical and non-experimental descriptive type, whose design is correlational and is aimed at determining the degree of relationship between the two variables. For data processing, descriptive statistics and inferential statistics were used with the chi-square test to measure the degree of relationship between the variables; for this, the Excel program and the SPSS statistical program were used. V. 22.0, concluding that the relationship between the director's transformational leadership and the organizational climate of the Primary Educational Institutions of the urban area of the Yunguyo district during 2014 is minimal, where 66.8% of teachers say that little or nothing is promoted intellectual development and this affects the work of teachers, further, the chi-square test calculated (46,169) is higher than the critical value of chi-square (26,30) at a 95% confidence level, demonstrating that there is a dependency relationship between the transformational leader variables and the organizational climate , being a significant test.

**Keywords:** Climate, communication, cooperation, stimulation, identity, leader, motivation, organization, transformation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación muestra resultados, del liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional, con el propósito de conocer sus habilidades de liderazgo; en el contexto del trabajo define la importancia del clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del Distrito de Yunguyo, la investigación genera alternativas que coadyuven el mejoramiento continuo de la educación en diferentes niveles y modalidades del sistema educativo y de esta manera permitirá optimizar una calidad educativa eficiente en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, puesto que; el Ministerio de Educación en estos últimos años viene capacitando permanente a Directores en distintos factores tales como es el diseño curricular, gestión, desempeño entre otros, las que son importantes también en la educación

La presente investigación se divide en cuatro capítulos, las cuales están desarrolladas de la siguiente forma; en el primer capítulo se tiene la problemática de la investigación, en ello se formula el planteamiento del problema y la formulación general y específica, en el segundo capítulo se desarrolla del marco teórico considerando a autores que sostienen de forma amplia las variables de investigación, además de los antecedentes para que tenga de base la investigación, la justificación, limitaciones, los objetivos general y específicos, en el tercer capítulo se tiene a la metodología de investigación y se expone los diversos métodos, instrumentos y técnicas a los cuales se recurrió para recolectar, organizar y analizar los datos, en el cuarto capítulo se tiene los resultados por objetivos específicos y la discusión contrastando con los antecedentes, los que fundamentan el planteamiento de la investigación, seguidamente de las conclusiones y recomendaciones, arribados en la investigación, las referencias bibliográficas y anexos, que están considerados con la matriz de consistencia, instrumentos de aplicación en las dos variables; líder transformacional y clima organizacional, los datos obtenidos en las encuestas y validación de los instrumentos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Liderazgo transformacional

###### 1.1.1.1. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Richard (2003) define el liderazgo como, la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder,

influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y

seguidores.

Educared (2007) El liderazgo es importante porque es la capacidad para ejercerla efectivamente, es una de las claves para ser un administrador eficaz, asimismo en pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tienen importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de direccionalidad o de autoridad en apoyo a las acciones de los administradores sin olvidar que el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados.

Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano.

A pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación, casi toda la literatura sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional tiene para la calidad de la educación

Martín (1996), Lorenzo (2000), Gento (2001) y Álvarez (2002), en este sentido López (1994) afirma: la gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la Dirección.

Se confirma que el director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Así lo hace saber Muñoz (1995), con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas.

Lorenzo (1997) en un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, aparece el liderazgo como un componente universal de la organización, como un “denominador común “a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

La nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón, 2001).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

En tal sentido, se espera que los líderes educativos del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un

significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000).

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro (Grinberg, 1999).

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

#### **1.1.1.2. Concepción del liderazgo transformacional**

Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía. el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985), por cuanto tiene relación con las necesidades

humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales

existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985). Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, auto regulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro dimensiones básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- Consideración individual.
- Estimulación intelectual.
- Motivación inspiradora.
- Influencia idealizada.

#### **a) Consideración individual**

En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Asimismo, el líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen el rol de liderar dentro de la educación deben aplicar esta cualidad de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Avolio y Bass, 1994).

La consideración individualizada es un factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente y al mismo tiempo orientándolo; asimismo, debe delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

#### **b) Estimulación intelectual**

Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores (Avolio y Bass, 1994).

En tal sentido, tanto el director como el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para viejos problemas; es decir, el director debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros

del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal, 2000).

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

### c) **Motivación inspiradora**

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, 1985).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el

compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores; en tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la

motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

**d) Influencia idealizada o carisma:**

Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el director debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar

encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

Del mismo modo, la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Avolio y Bass, 2006) el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así, se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

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

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

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo

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

### **1.1.2. Clima organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

Desde que el tema del Clima en el trabajo despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes: El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la

personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Brunet, 2004).

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Gonçalves, 1997).

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno” (Gonçalves, 1997).

Luis Martines, el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el

número y el tipo de dimensiones que mide. Cuando más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

Para Chiavenato (2006) el clima institucional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influye sobre su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas.

### **1.1.2.1. Dimensiones del clima organizacional**

**Comunicación,** En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

**Cooperación,** La cooperación es la capacidad que tenemos los seres humanos de trabajar en equipo. Todo lo que un ser humano se proponga es más factible de lograr si cuenta con la cooperación de los demás. De nuestra capacidad para asociarnos y trabajar en equipo, depende en gran medida que logremos concretar metas, sueños y proyectos, Colaborar no es lo mismo que cooperar, pues para llegar a la cooperación las personas deben trabajar en equipo en forma permanente, mientras que la colaboración es una ayuda esporádica ofrecida o recibida. La colaboración no construye proyectos en común, sólo hace que las tareas o responsabilidades sean más fáciles para alguien. La colaboración tiene más relación con la caridad y la solidaridad

**Motivación** La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor, cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, si la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento.

**Identidad,** La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a

los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad

#### **1.1.2.2. Importancia del clima organizacional**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.
- Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación

del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

#### **a) Componentes del clima organizacional**

El analizar de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, que presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

#### **b) Teorías, modelos y enfoques**

Las teorías que sustentan el Clima Organizacional de acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional se centra en dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es

pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

### **c) Enfoques y modelos sobre el clima organizacional**

Este concepto clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, etc. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc.

A continuación, se mostrarán algunas posturas referentes al clima Modelo de Schneider: La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito

### **d) Teoría del clima organizacional de Likert**

La teoría de clima Organizacional de Likert, citado en Brunet (2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias

de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

- Para resumir, se pudiera decir que los factores externos e internos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

## 1.2. Antecedentes

Venancio (2010) tuvo el objetivo de determinar el tipo y grado de relación existente entre el clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico “Simón Bolívar. El diseño correlacional descriptiva de corte transversal sobre la muestra aleatoria simple de 93 alumnos y 48 docentes y la aplicación fundamental de cuestionarios validados para evaluar las 25 variables de estudio, llegando a verificar que un buen clima institucional constituye un factor determinante para un buen desempeño docente en una relación estadísticamente significativa. Siendo el resultado final: Existe relación directa y de grado moderado ( $r = 0.647$ ) entre el clima institucional y desempeño docente en el

Instituto Superior Tecnológico “Simón Bolívar.

Morales (2008) realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional de corte transversal, la población de estudio está conformado por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas: “Pedro Planas Silva - N° 5120”, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ( $p_{\text{valor}} = 0.021 < 0.05$ ) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

Calle (2008) realizó una investigación descriptivo correlacional porque se ha hecho una detallada descripción de ambas variables y sus respectivas dimensiones 26 sobre la muestra aleatoria simple de 57 Directores y 336 docentes del nivel secundario; los instrumentos fueron validados según la tabla de rango de coeficientes de 81,16 de calificativo en un rango de 1 al 100 lo que significa un instrumento muy bueno. El objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los Directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

Aguilera (2011) concluye que a la hora de analizar de forma global los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, se desprenden unas conclusiones generales al respecto.

En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Esto tiene un reflejo directo en la respuesta de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la

cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Rincón (2005) estudio una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones: 1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. 2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. 3. Finalmente respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Aedo (2008) tuvo el objetivo de determinar la relación existente entre el estilo del liderazgo del Director y el desempeño del Docente de las instituciones Educativas Públicas de la Ciudadela Pachacutec – Ventanilla. La población de estudio está conformada por los Directores, Profesores y Alumnos de las instituciones Educativas de la Ciudadela de Pachacutec del Distrito de Ventanilla- Callao. Su Metodología es una investigación de campo de carácter Descriptivo –Correlacional. En cuanto a los resultados, los datos obtenidos no evidencian que en los directores de las instituciones educativas de la ciudadela Pachacutec, el nivel alto de los Estilos de Liderazgo que predomina es el liderazgo Laissez Faire (34%), el Autoritario (24.8), el Estilo Democrático (19%) y el Situacional (20.3 %). Así mismo se determinó el nivel de

desempeño docente predominando el nivel medio con un 49.9 % de los alumnos encuestados.

Morales (2008) establecieron la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla- Callao. La población de estudio estuvo conformada por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas “Pedro Planas Silva”, N° 5120, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” de educación primaria del distrito de Ventanilla de la región Callao. El presente trabajo corresponde al tipo de investigación básica, descriptivo correlacional, de tipo descriptivo, porque estudia las características del liderazgo de los directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas del distrito de Ventanilla de la región Callao. Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una relación positiva estadísticamente significativa( $r=0.402$ ) entre la variable; liderazgo de los directores con la variable:

Desempeño docente( $P\text{-valor}=0.015<0.05$ )al 5% de significancia, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio, esto quiere decir, el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas “Pedro Planas Silva”, N° 5120, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” del distrito de Ventanilla-Callao, se relaciona con el liderazgo de sus directivos que tienen la responsabilidad de dirigir sus instituciones educativas en aras de brindar un mejor servicio educativo.

Todos estos trabajos, sirven para efectuar un tipo y diseño diferente de la investigación y también servirá para los efectos de discusión y realizar análisis y comentario del trabajo que se pretende investigar.

### **1.2.1. Glosario de términos básicos**

- a) Calidad: Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementan la participación en el mercado.
- b) Calidad Total: Es una filosofía de trabajo que busca la excelencia

organizacional a través del mejoramiento continuo de productos, servicios, procesos, materiales y personas.

- c) Carisma: Cualidad de una persona con características personales extraordinarias y que influencia a las demás.
- d) Clima organizacional: Es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional
- e) Comunicación: Es el conjunto de informaciones entre individuos. Significa hacer común un mensaje.
- f) Desempeño en el trabajo: Depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para la administración del personal competente.
- g) Liderazgo: Es el proceso de influir y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.
- h) Mejora continua: Es el perfeccionamiento continuo y sistemático de la institución y de las personas involucradas para ofrecer un servicio de calidad.
- i) Motivación: es el estado íntimo que incita a la persona a comportarse de tal forma que se asegure el alcance de determinado objetivo, o a involucrarse en una actividad para satisfacer las necesidades personales.
- j) Presión Laboral: Travers y Cooper (1997) definen como presión “algo presente en el ambiente que actúa como un estímulo y que puede tener una naturaleza física, psicológica o de comportamiento”.
- k) Rendimiento: Es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad de la actividad adoptada por el trabajador frente a su propia labor de la actitud de la satisfacción o de la insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción en la base de la vida social de los pueblos sin ella no hay empleo ni bienestar social



- l) Retroalimentación (FEEDBACK): Es un mecanismo por el cual parte de la energía de salida de un sistema regresa a su entrada para alterarla.
  
- m) Satisfacción Laboral: La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

## 1.2.2. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
1. Liderazgo transformacion al del director	1.1. Consideración individual.	1.1.1. Promueve oportunidades al personal para capacitarse	- Siempre
		1.1.2. Brinda orientación técnica y fortalece las capacidades de los docentes.	- Casi siempre
		1.1.3. Genera confianza y estimula al personal para desarrollarse profesionalmente.	- En duda
		1.1.4. Promueve el desenvolvimiento en los docentes para innovar estrategias innovadoras.	- Casi nunca
	1.2. Estimulación intelectual.	1.2.1. Busca el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su IE.	- Nunca
		1.2.2. Promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la IE.	
		1.2.3. Influye en el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su IE.	
		1.2.4. Promueve el desenvolvimiento intelectual en los docentes y los estudiantes.	
	1.3. Motivación inspiradora.	1.3.1. Genera espacios de concertación para solucionar problemas.	
		1.3.2. Estimula al crecimiento profesional a su personal.	
		1.3.3. Crea oportunidades de liderazgo de su personal.	
		1.3.4. Promueve a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa.	
	1.4. Influencia idealizada o carisma.	1.4.1. Posee personalidad y capacidad muy particular digno de imitar.	
		1.4.2. Posee alto grado de moralidad dentro y fuera de la Institución Educativa.	
		1.4.3. Transmite entusiasmo, confianza y respeto al personal y así mismo.	
		1.4.4. Muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución.	
2. Clima Organizacional	2.1. Comunicación.	2.1.1. Los docentes de su Institución Educativa son amables en su trato.	- Totalmente de acuerdo
		2.1.2. Los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa.	- De acuerdo
		2.1.3. Las reuniones organizadas por el director suelen ser muy productivas.	- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		2.1.4. En las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad.	- En desacuerdo
		2.1.5. Los docentes son informados oportunamente sobre la marcha de la institución	- Totalmente en desacuerdo
	2.2. Cooperación.	2.2.1. El director ayuda a los docentes a resolver sus problemas laborales.	- (deficiente)
		2.2.2. El director colabora con los docentes en las actividades programadas del plan operativo anual.	
		2.2.3. El director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores. Los docentes buscan que el director les da un trato igualitario.	
	2.3. Motivación.	2.3.1. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales.	
		2.3.2. Los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.	
		2.3.3. El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades internas y externas.	
		2.3.4. El director muestra con el ejemplo su compromiso para que los docentes también la realicen.	
	2.4. Identidad.	2.4.1. Los docentes de esta institución se muestran muy identificados con la institución.	
		2.4.2. El director es el primero en participar en las actividades programadas.	
		2.4.3. Los docentes trabajan en equipo para participar en actividades de concurso.	
		2.4.4. Los docentes colaboran espontáneamente en actividades programadas por la institución.	

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

Un clima organizacional en una Institución Educativa brinda un buen servicio y significa que el liderazgo organizacional del director es efectiva, porque crea y promueve un clima favorable, para el funcionamiento, eficiente, eficaz y productiva, además que los docentes y sus relaciones en la organización es adecuada; así como la comunicación, cooperación e identidad motivan al desarrollo profesional de cada uno de ellos, reflejándose en el crecimiento organizacional, sin embargo en las Instituciones Educativas Primarias de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo no observa tal liderazgo de parte de los directivos, a pesar que necesitan de esfuerzos para enfrentar cambios que viene dándose en la sociedad que necesita una educación de calidad.

El Ministerio de Educación viene impulsando nuevos retos en la dirección de las Instituciones Educativas, el cual es asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a la comunidad educativa y pueda mantener a las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre sus integrantes, un liderazgo pertinente del Director que guarde una estrecha relación con su personal y que permita a la organización educativa, mejorar la calidad educativa, la capacitación, la formación intelectual de los docentes, es decir, su capacidad de liderar en ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, pero todo ello no se observa en las direcciones de las Instituciones educativas especialmente de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo.

El liderazgo y el clima organizacional son aspectos muy importantes en la gestión

institucional, se observa la existencia de muchas instituciones de formación con serios problemas, sin embargo, no son ajenas a esta situación las instituciones educativas del distrito de Yunguyo que sopesan también con estos problemas, por la escasa práctica del liderazgo transformacional de los directivos; el clima es poco motivador; además se observa discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, provocando malos comentarios y en algunos casos el desinterés por el logro de los objetivos institucionales, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, hay muchos trabajadores sin identidad institucional, solo se limitan a cumplir con su horario de trabajo y son ajenos a las actividades internas de la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras, pese a que tienen conocimiento de lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar, dialogar y mantener una comunicación horizontal entre todos los miembros de la institución.

La actuación del líder educativo al frente de una organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, muchas veces se percibe una actitud pasiva y sin interés de gestión, evidenciándose la poca percepción en relación con su rol de líder.

La investigación se realizó centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional, teniendo en cuenta que estas variables son los ejes y pilares en toda organización en especial en las instituciones educativas, debido a que un Director que ejerce un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima institucional.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Enunciado general**

¿Cómo es relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?

### **2.2.2. Enunciados específicos**

- ¿Cómo es el liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?.

- ¿Cómo es el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?.
- ¿Cómo es la relación entre la motivación, identidad y estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?.

### 2.3. Justificación

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

Likert y Mc Gregor, indica que el concepto de "clima organizacional" debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional". En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorarla profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Desde este punto de vista, el presente estudio resulta importante porque confronta los elementos disfuncionales del liderazgo del director percibida por los docentes de las instituciones estudiadas para así establecer la relación entre esta variable y el clima organizacional.

Sin embargo, su marco teórico aportará información que permita evidenciar hechos suscitados en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional.

Desde el punto de vista práctico, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal directivo, al personal docente para lograr mediante

un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable. Además, el estudio desde el punto de vista educativo se justifica, dado que el mismo permite hacer referencia de manera certera a los aspectos de la organización que requieran ser revisados o en todo caso transformados para contribuir de manera íntegra con el tal cuestionado tema de la calidad y pertinencia de la educación básica regular.

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

### **2.3.1. Delimitación del problema**

La presente investigación, se centrará básicamente en los aspectos de relación entre el director como líder y los docentes como actores fundamentales en el desarrollo de sus actividades académicas, dentro del clima institucional imperante en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.
- Identificar el nivel del clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.
- Identificar el nivel de relación entre la motivación, identidad y estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- Es mínimo el liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.
- Es inadecuada el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.
- Es poco coherente la relación entre la motivación, identidad y estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La población de estudio se encuentra ubicada en la zona urbana del distrito y provincia de Yunguyo; dichas instituciones educativas son instituciones polidocente completo y cuentan con un director titular.

#### 3.2. Población

La población está conformada por los docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, que a continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1  
*Población*

N°	Instituciones Educativas	N° Docentes	Porcentaje
01	71006 Centro Base	30	33,33
02	70245	31	34,44
03	70232	29	32,22
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>	<b>100.00</b>

Fuente: CAP de la UGEL – Yunguyo

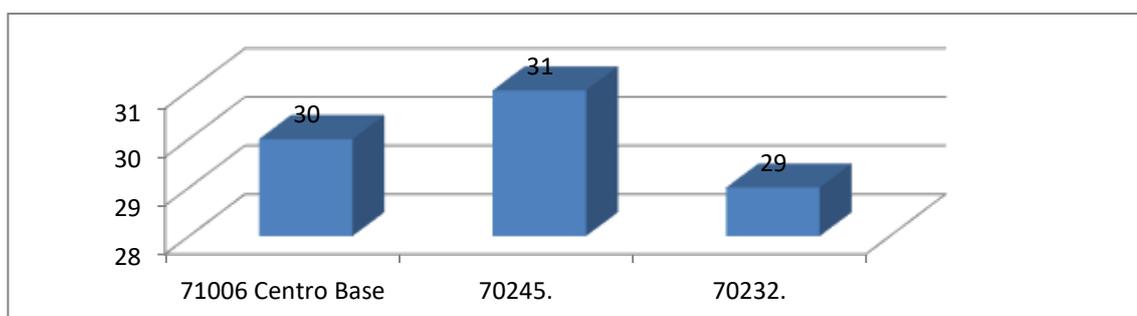


Figura 1. Población

Fuente: tabla 1

### 3.3. Muestra

La muestra se seleccionó de forma probabilística, donde cada integrante de la población tiene la posibilidad de ser elegido y dicha muestra se determinará mediante el muestreo aleatorio estratificado al azar.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N - 1) + 4P \times Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza: 1.96

p = Variabilidad positiva (probabilidad de éxito): 0.9

q = Variabilidad negativa (probabilidad de fracaso): 0.1 N = Tamaño de la población

e = Precisión o error: 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (90)(0.9)(0.1)}{(0.05)^2 (90 - 1) + 4(0.9)(0.1)} = 53$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es: 53 docentes y están distribuidos tal como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 2  
*Muestra*

Instituciones educativas	Nº de docentes	Porcentaje
71006 Centro Base	18	25.71
70245	18	25.71
70232	17	24.29
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>75.71</b>

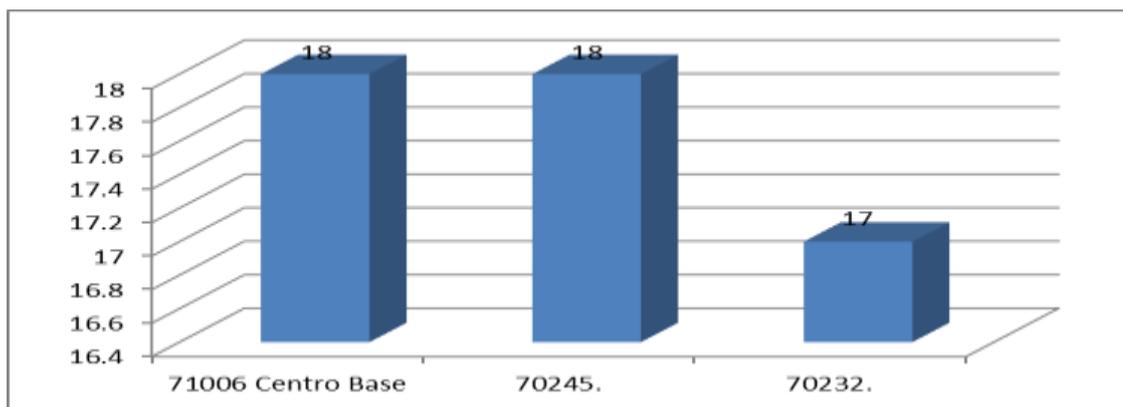


Figura 2. Muestra

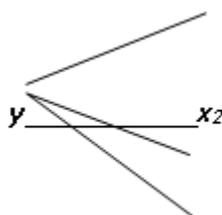
Fuente: tabla 2

### 3.4. Método de investigación

#### 3.4.1. Tipo y diseño de investigación

- Tipo de Investigación: El trabajo de investigación se encuentra ubicado dentro del enfoque cuantitativo, cuyo objeto es identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo. Por lo tanto, la naturaleza del trabajo de investigación corresponde al tipo: descriptivo analítico y no experimental.
- Diseño de Investigación: Según Sánchez, (1998, p.79), la investigación es descriptivo - correlacional, porque orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

Y = Clima organizacional.

X1 = Consideración individual X2 = Estimulación intelectual X3 = Motivación inspiradora.

X4 = Influencia idealizada o carisma.

Se relacionó las dimensiones del liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo.

### **3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

#### **3.5.1. Plan de recolección de datos**

Para que la nuestra tenga un análisis verídico, confiable y que estén en función de los objetivos e hipótesis planteados, se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos con la finalidad de recoger y medir los diferentes resultados y que faciliten para la elaboración de su desarrollo y llegar a conclusiones óptimas referentes al trabajo de investigación.

#### **3.5.2. Técnicas**

Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de zona urbana del distrito de Yunguyo, se aplicó una Encuesta para cada una de las variables a todos los docentes seleccionados como muestra de estudio.

#### **3.5.3. Instrumentos**

Se utilizó dos cuestionarios; uno para medir el Liderazgo Transformacional que ha sido elaborado por Antuanet Chirinos de la Universidad Nacional Federico Villarreal y otro para evaluar el clima organizacional elaborado por Halpin y Croft. En ambos casos se realizaron análisis estadísticos respectivos, que aseguren la validez y confiabilidad de los citados instrumentos.

#### **3.5.4. Plan de tratamiento de datos**

Los datos obtenidos se procesarán en tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos para su análisis e interpretación correspondiente.

### 3.5.4.1. Diseño estadístico para probar la hipótesis

Se han considerado los siguientes pasos:

### 3.5.4.2. Prueba de hipótesis

Para calcular el grado de dependencia existente entre las dos variables se utilizó la prueba del chi cuadrada.

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Con  $(f - 1)(c - 1)$ ; □ Grados de libertad Dónde:

$O_{ij}$  = Valores observados  $E_{ij}$  = Valores esperados

$f$  = número de filas

$c$  = número de columnas Decisión:

Si  $\chi^2_c \geq \chi^2_t$ , se rechaza  $H_0$  Si  $\chi^2_t \geq \chi^2_c$ , se acepta  $H_0$

Para determinar el nivel de relación entre dichas variables se utilizó la prueba de correlación de Pearson.

$$r = \frac{\frac{\sum x_i y_i}{n} - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2\right) \left(\frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2\right)}}$$

Dónde:

$r_s$  : Coeficiente de Pearson. Valores que se asumirán:

$R = 1$  : Correlación perfecta

$0.8 < R < 1$  : Correlación muy alta

$0.6 < R < 0,8$  : Correlación alta

$0.4 < R < 0,6$  : Correlación moderada.

$0,2 < R < 0,4$  : Correlación baja

$0 < R < 0,2$  : Correlación muy baja  $R = 0$  Correlación nula

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Identificar el nivel de liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

##### 4.1.1. Consideración individual

Tabla 3

*Promueve oportunidades y orienta al personal para capacitarse*

Escala	Promueve oportunidades al personal para capacitarse		Brinda orientación técnica y fortalece las capacidades de los docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	11,1	4	7,4
Casi siempre	8	14,8	4	7,4
Algunas veces	9	16,7	18	33,3
Casi nunca	29	53,7	22	40,7
Nunca	2	3,7	6	11,1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

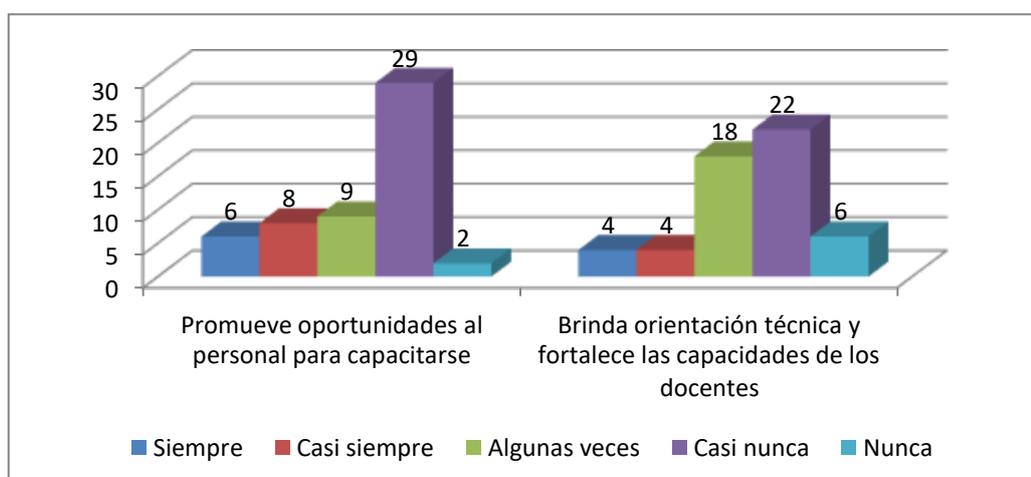


Figura 3. Promueve oportunidades y orienta al personal para capacitarse

La tabla 3 muestra resultados respecto a la dimensión consideración individual, si se promueve oportunidades y orienta al personal para capacitarse, 29 de los encuestados que representa el 53,7% manifiestan que casi nunca se promueven oportunidades al personal para capacitarse, 22 de los encuestados que representa el 40,7% manifiestan que casi nunca se brinda orientación técnica en fortalecimiento de las capacidades de los docentes, demostrando poco entusiasmo de los directores en capacitar a sus docentes, en esta dimensión poco se incluyen el cuidado, la empatía, el proveer retos y oportunidades para con los trabajadores; poco se ve lo de líder que escucha y comunica, siendo esta el primero de los estilos transformacionales de los líderes.

Tabla 4  
*Genera confianza y promueve el desenvolvimiento en los docentes*

Escala	Genera confianza y estimula al personal para desarrollarse profesionalmente		Promueve el desenvolvimiento en los docentes para innovar estrategias innovadoras	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5,6	7	13,0
Casi siempre	14	25,9	9	16,7
Algunas veces	20	37,0	14	25,9
Casi nunca	17	31,5	17	31,5
Nunca	0	0,0	7	13,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

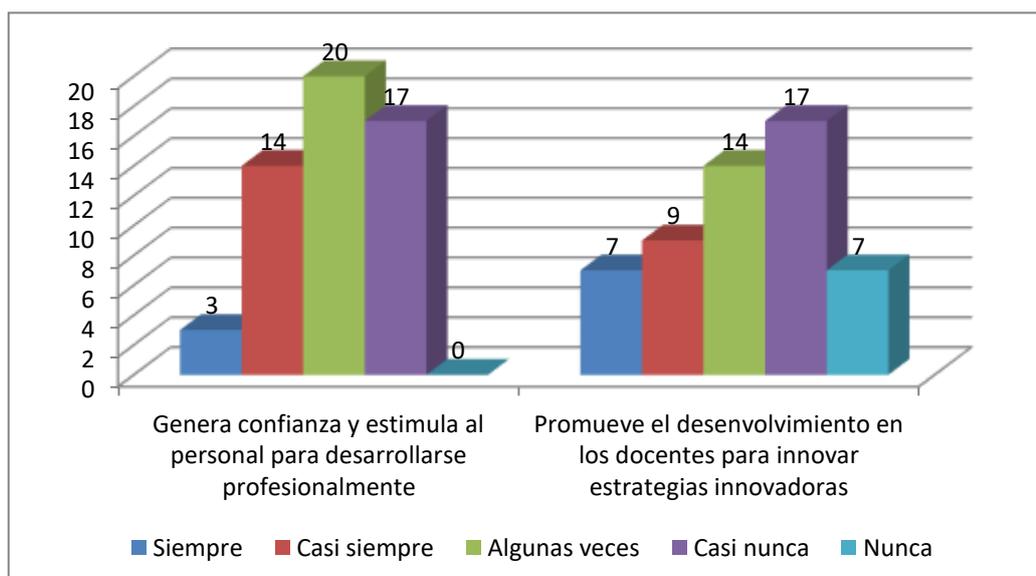


Figura 4. Genera confianza y promueve el desenvolvimiento en los docentes Fuente: tabla 4

La tabla 4 muestra resultados respecto a la dimensión consideración individual, si se genera confianza y promueve el desenvolvimiento en los docentes, 20 de los encuestados que representa el 37% manifiestan que algunas veces generan confianza y estimulan al personal para desarrollarse profesionalmente y 17 de los encuestados que representa el 31,5% manifiestan que casi nunca promueven el desenvolvimiento en los docentes para innovar estrategias, asimismo el líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen el rol de liderar dentro de la educación deben aplicar esta cualidad de liderazgo.

#### 4.1.2. Estimulación intelectual

Tabla 5

*Busca el mejoramiento y promueve el compromiso de los docentes*

Escala	Busca el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su Institución Educativa		Promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	11,1	6	11,1
Casi siempre	4	7,4	7	13,0
Algunas veces	15	27,8	7	13,0
Casi nunca	25	46,3	24	44,4
Nunca	4	7,4	10	18,5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

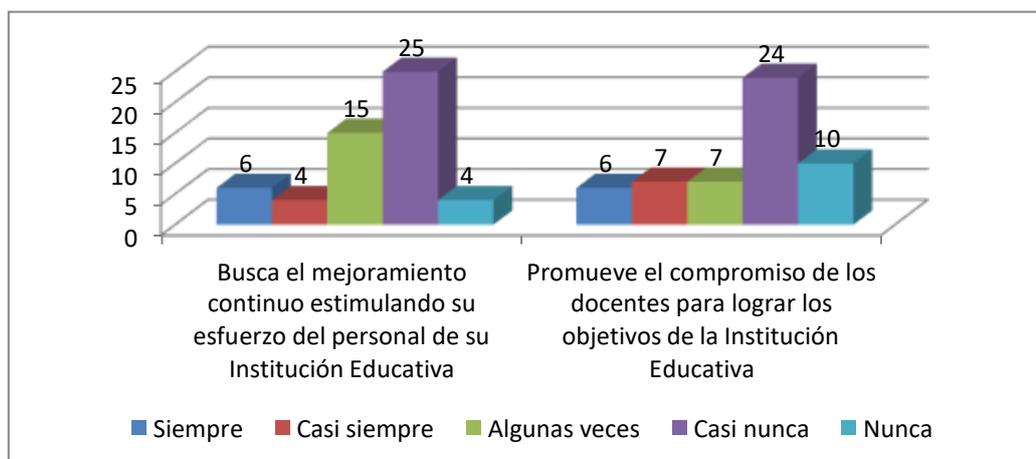


Figura 5. Busca el mejoramiento y promueve el compromiso de los docentes

Fuente: tabla 5

La tabla 5 muestra resultados respecto a la dimensión estimulación intelectual, si se busca el mejoramiento y promueve el compromiso de los docentes, 25 de los encuestados que representa el 46,3% manifiestan que casi nunca buscan el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su Institución Educativa, 24 de los encuestados que representa el 44,4% manifiestan que casi nunca promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa, observando desinterés en los directores frente a la superación de los maestros, poco se observa el líder que promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, en tal sentido, tanto el director como el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el director debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo.

Tabla 6  
*Influye en el optimismo y promueve el desenvolvimiento intelectual*

Escala	Influye en el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa		Promueve el desenvolvimiento intelectual en los docentes y los estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9,3	6	11,1
Casi siempre	6	11,1	4	7,4
Algunas veces	15	27,8	11	20,4
Casi nunca	21	38,9	21	38,9
Nunca	7	13,0	12	22,2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

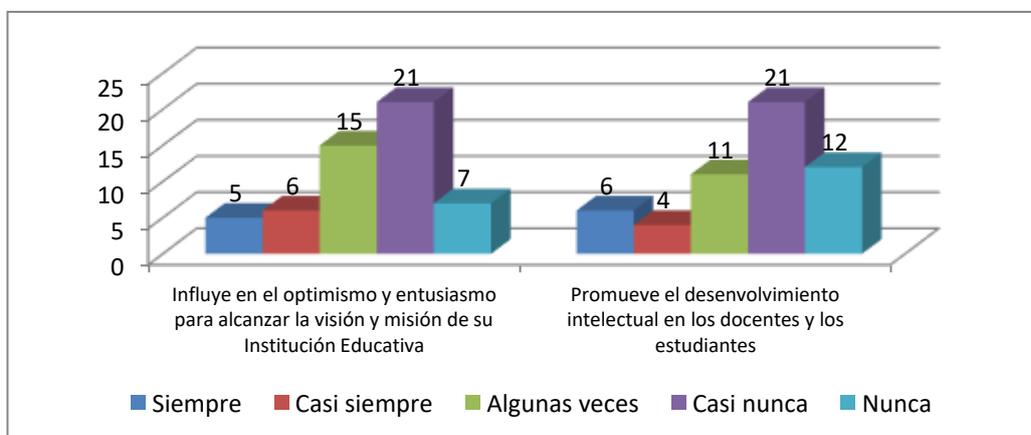


Figura 6. Influye en el optimismo y promueve el desenvolvimiento intelectual

La tabla 6 muestra resultados respecto a la dimensión estimulación intelectual, si se influye en el optimismo y promueve el desenvolvimiento intelectual, 21 de los encuestados que representa el 38,9% manifiestan que casi nunca influyen en el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa y 21 de los encuestados que representa el 38,9% manifiestan que también casi nunca se promueve el desenvolvimiento intelectual en los docentes y los estudiantes, demostrando poca estimulación intelectual de parte del director, se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas, los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras.

#### 4.1.3. Motivación inspiradora

Tabla 7

*Genera espacios de concertación y estimula al crecimiento profesional*

Escala	Genera espacios de concertación para solucionar problemas		Estimula al crecimiento profesional a su personal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7,4	4	7,4
Casi siempre	8	14,8	12	22,2
Algunas veces	11	20,4	19	35,2
Casi nunca	27	50,0	17	31,5
Nunca	4	7,4	2	3,7
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

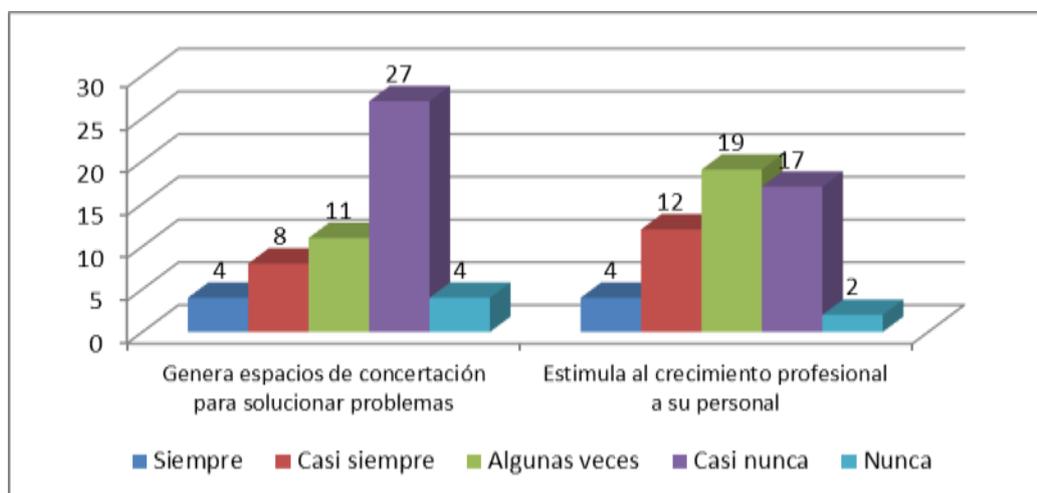


Figura 7. Genera espacios de concertación y estimula al crecimiento profesional

La tabla 7 muestra resultados respecto a la dimensión motivación inspiradora, si se genera espacios de concertación y estimula al crecimiento profesional, 27 de los encuestados que representa el 50% manifiestan que casi nunca generan espacios de concertación para solucionar problemas y 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que algunas veces, estimulan al crecimiento profesional a su personal, observando en ello poca concertación en la Institución Educativa, pese a que el líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades, el líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, en relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución.

Tabla 8  
*Crea oportunidades de liderazgo y promueve a su personal para compartir estrategias*

Escala	Crea oportunidades de liderazgo de su personal		Promueve a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9,3	5	9,3
Casi siempre	11	20,4	9	16,7
Algunas veces	19	35,2	15	27,8
Casi nunca	16	29,6	20	37,0
Nunca	3	5,6	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

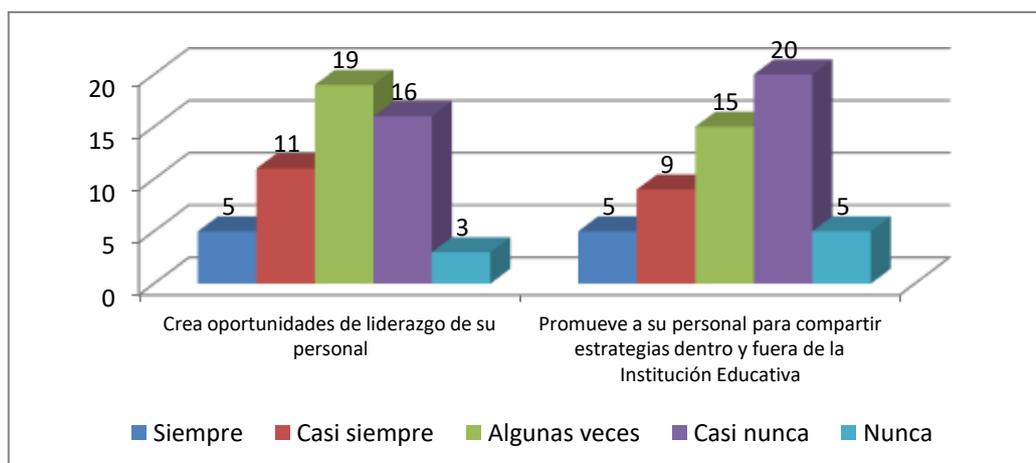


Figura 8. Crea oportunidades de liderazgo y promueve a su personal para compartir estrategias

Fuente: tabla 8

La tabla 8 muestra resultados respecto a la dimensión motivación inspiradora, si se crea oportunidades de liderazgo y promueve a su personal para compartir estrategias, 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que algunas veces se crea oportunidades de liderazgo de su personal y 20 de los encuestados que representa el 37% manifiestan que casi nunca promueven a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa, demostrando que son pocas las oportunidades que tienen los docentes, Covey (1997) expresa que un líder valdero tendrá que desarrollar, la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores; en tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores.

#### 4.1.4. Influencia idealizada o carisma

Tabla 9

*Posee personalidad y alto grado de moralidad*

Escala	Posee personalidad y capacidad muy particular digno de imitar		Posee alto grado de moralidad dentro y fuera de la Institución Educativa	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5,6	4	7,4
Casi siempre	8	14,8	9	16,7
Algunas veces	15	27,8	15	27,8
Casi nunca	22	40,7	19	35,2
Nunca	6	11,1	7	13,0
Total	54	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

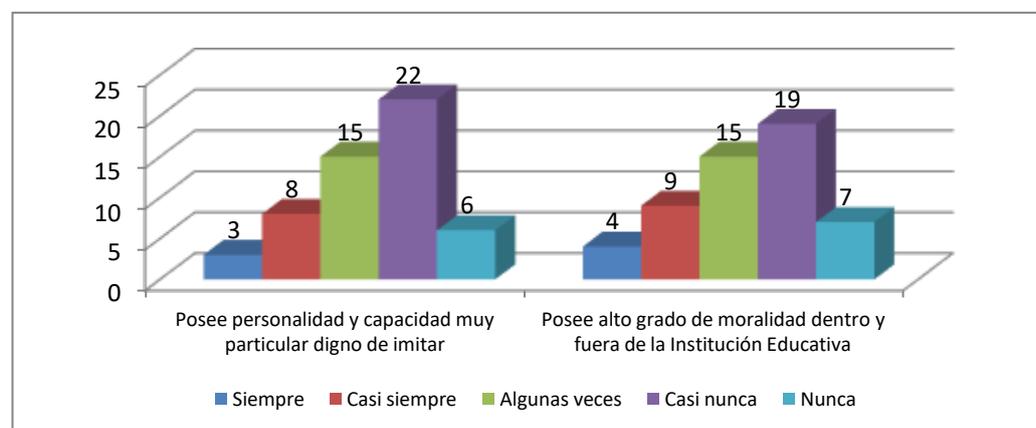


Figura 9. Posee personalidad y alto grado de moralidad

La tabla 9 muestra resultados respecto a la dimensión Influencia idealizada o carisma y si se posee personalidad y alto grado de moralidad , 22 de los encuestados que representa el 40,7% manifiestan que casi nunca se posee personalidad y capacidad muy particular digno de imitar y 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que casi nunca se posee alto grado de moralidad dentro y fuera de la Institución Educativa, observando poca influencia en la personalidad y la moralidad, los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad, por eso este estilo aparece comprenden las características personales del líder y la conducta.

Tabla 10  
*Transmite entusiasmo, confianza e identidad*

Escala	Transmite entusiasmo, confianza y respeto al personal y así mismo		Muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9,3	4	7,4
Casi siempre	11	20,4	8	14,8
Algunas veces	16	29,6	20	37,0
Casi nunca	18	33,3	18	33,3
Nunca	4	7,4	4	7,4
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional

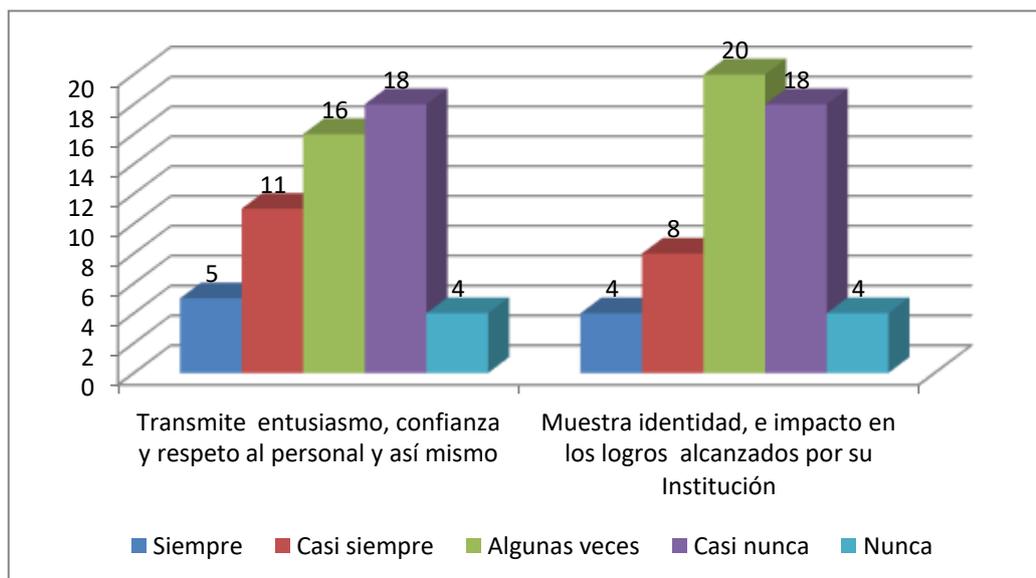


Figura 10. Transmite entusiasmo, confianza e identidad Fuente: tabla 10

La tabla 10 muestra resultados respecto a la dimensión Influencia idealizada o carisma y si se transmite entusiasmo, confianza e identidad, 18 de los encuestados que representa el 33,3% manifiestan que casi nunca se transmite entusiasmo, confianza y respeto al personal y así mismo y 20 de los encuestados que representa el 37% manifiestan que algunas veces se muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución, se observa que es poco el entusiasmo del personal de las Instituciones Educativas, pese a que el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el director debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

#### 4.2. Identificar el nivel del clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

##### 4.2.1. Dimensión de comunicación

Tabla 11  
*Los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo*

Escala	Los docentes de su Institución Educativa son amables en su trato		Los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	13,0	5	9,3
Casi siempre	11	20,4	2	3,7
Algunas veces	13	24,1	17	31,5
Casi nunca	19	35,2	25	46,3
Nunca	4	7,4	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

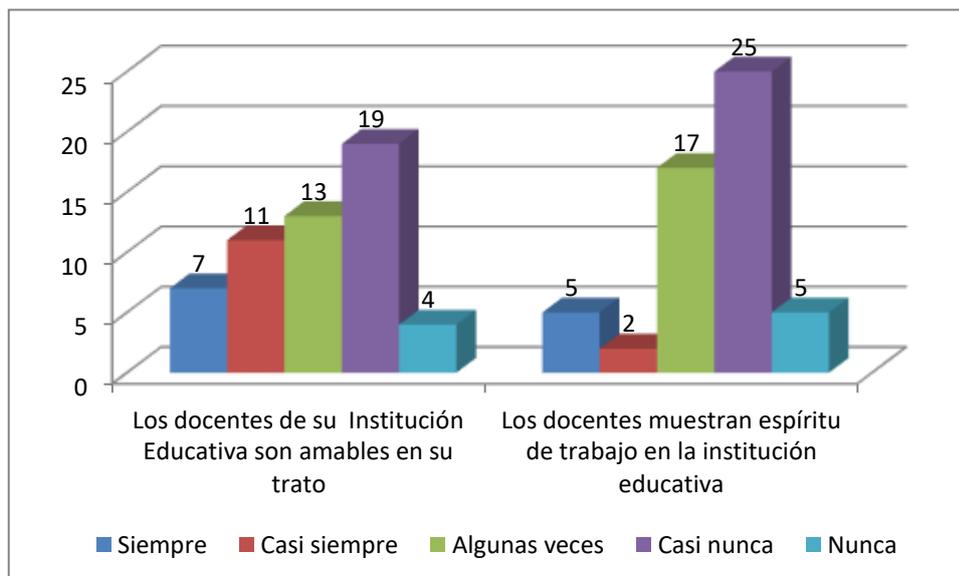


Figura 11. Los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo

Fuente: tabla 11

El cuadro No 11 muestra resultados respecto a la dimensión de comunicación y si los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo, 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que casi nunca los docentes de su Institución Educativa son amables en su trato y 25 de los encuestados que representa el 46,3% manifiestan que casi nunca Los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa, observando muy poco es el espíritu de trabajo y los docentes no son amables, en términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, situación que no se observa en la encuesta realizada a los docentes

Tabla 12

*Las reuniones ordinarias suelen ser productivas*

Escala	Las reuniones organizadas por el director suelen ser muy productivas		En las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad		Los docentes son informados oportunamente sobre la marcha de la institución	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3,7	3	5,6	4	7,4
Casi siempre	16	29,6	9	16,7	15	27,8
Algunas veces	14	25,9	15	27,8	15	27,8
Casi nunca	19	35,2	23	42,6	19	35,2
Nunca	3	5,6	4	7,4	1	1,9
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

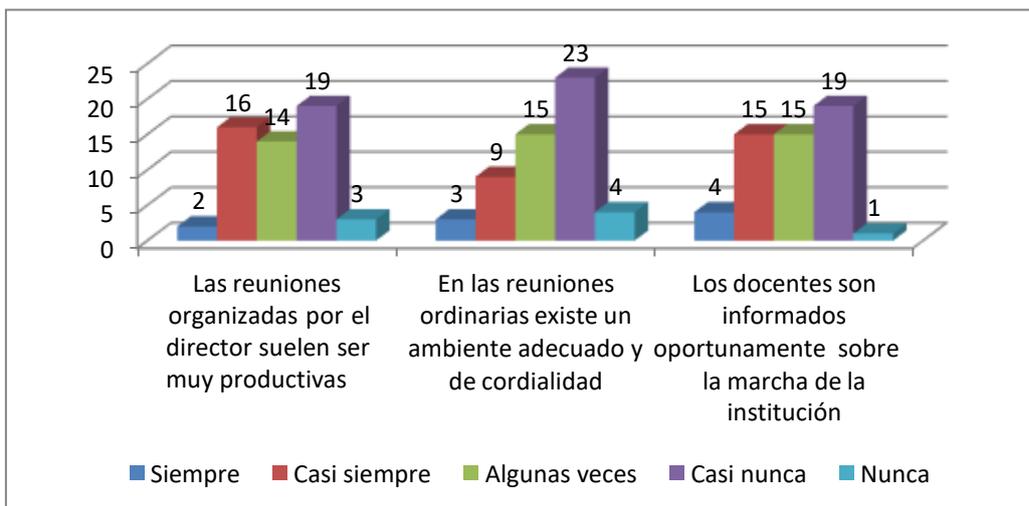


Figura 12. Las reuniones ordinarias suelen ser productivas  
Fuente: tabla 12

La tabla 12 muestra resultados respecto a la dimensión de comunicación y si las reuniones ordinarias suelen ser productivas, 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que casi nunca las reuniones organizadas por el director suelen ser muy productivas, 23 de los encuestados que representa el 42,6% manifiestan que casi nunca, en las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad y 19 de los encuestados que representa el 35,2% manifiestan que casi nunca los docentes son informados oportunamente sobre la marcha de la institución, es decir, cada vez que nos comunicamos con nuestros, compañeros de trabajo, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información para tener resultados efectivos en las actividades ordinarias y extraordinarias

#### 4.2.2. Cooperación

Tabla 13

*El director ayuda a sus docentes a resolver sus problemas*

Escala	Ud ayuda a sus compañeros docentes a resolver sus problemas laborales		El director colabora con los docentes en las actividades programadas del plan operativo anual	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9,3	5	9,3
Casi siempre	13	24,1	13	24,1
Algunas veces	12	22,2	17	31,5
Casi nunca	24	44,4	16	29,6
Nunca	0	0,0	3	5,6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

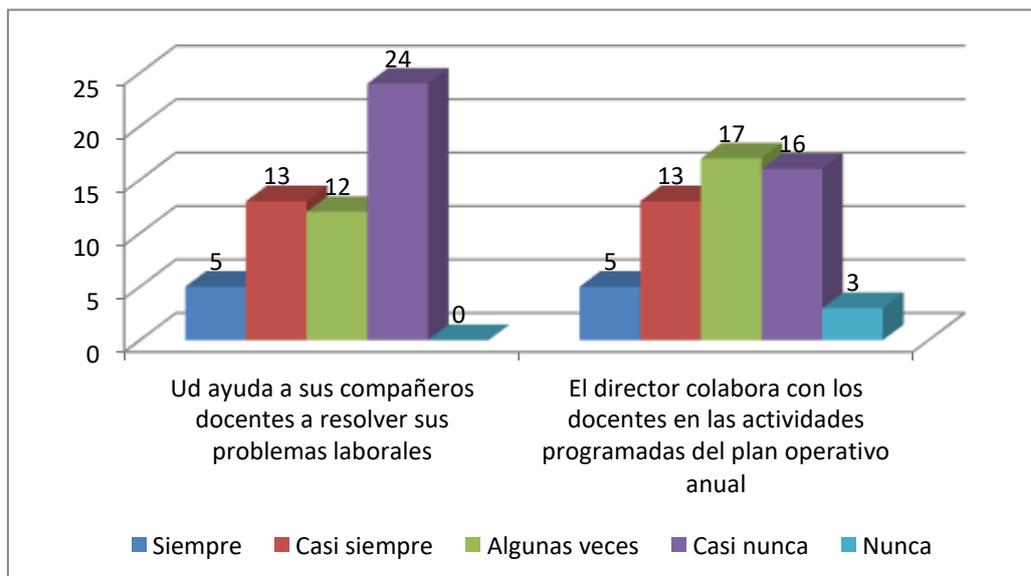


Figura 13. El director ayuda a sus docentes a resolver sus problemas  
Fuente: tabla 13

La tabla 13 muestra resultados respecto a la dimensión de cooperación y si el director ayuda a sus docentes a resolver sus problemas, 24 de los encuestados que representa el 44,4% manifiestan que casi nunca los docentes ayudan a sus compañeros docentes a resolver sus problemas laborales, 17 de los encuestados que representa el 31,5% manifiestan que algunas veces el director colabora con los docentes en las actividades programadas del plan operativo anual, demostrando que es mínimo la ayuda que dan los docentes entre ellos mismos en su centro de trabajo, puesto que la cooperación es la capacidad que tenemos los seres humanos de trabajar en equipo, todo lo que un ser humano se proponga es más factible de lograr si cuenta con la cooperación de los demás.

Tabla 14

*El director muestra apoyo y trato igualitario a todo el personal*

Escala	El director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores		Los docentes buscan que el director tenga un trato igualitario a todo el personal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	13,0	3	5,6
Casi siempre	9	16,7	10	18,5
Algunas veces	18	33,3	10	18,5
Casi nunca	16	29,6	25	46,3
Nunca	4	7,4	6	11,1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

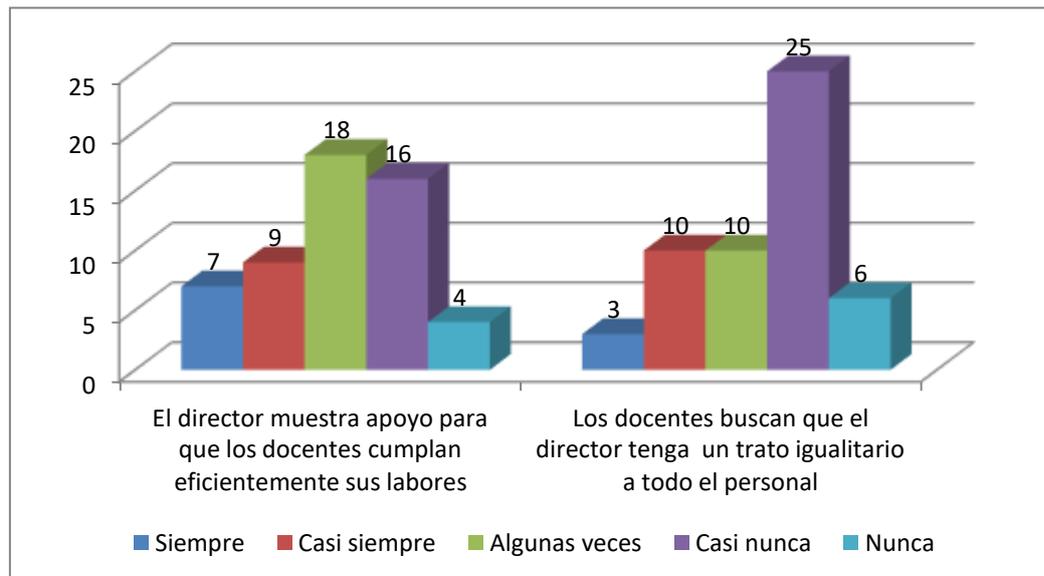


Figura 14. El director muestra apoyo y trato igualitario a todo el personal  
Fuente: Cuadro No 14

La tabla 14 muestra resultados respecto a la dimensión de cooperación y si el director muestra apoyo y trato igualitario a todo el personal, 18 de los encuestados que representa el 33,3% manifiestan que algunas veces el director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores, 25 de los encuestados que representa el 46,3% manifiestan que casi nunca los docentes buscan que el director tenga un trato igualitario a todo el personal, de ello infiero para asociarnos y trabajar en equipo, depende en gran medida que logremos concretar metas, sueños y proyectos, colaborar no es lo mismo que cooperar, pues para llegar a la cooperación las personas deben trabajar en equipo en forma permanente, mientras que la colaboración es una ayuda esporádica ofrecida o recibida.

#### 4.2.3. Motivación

Tabla 15

*Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales*

Escala	Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales		Los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7,4	3	5,6
Casi siempre	3	5,6	5	9,3
Algunas veces	10	18,5	12	22,2
Casi nunca	28	51,9	24	44,4
Nunca	9	16,7	10	18,5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

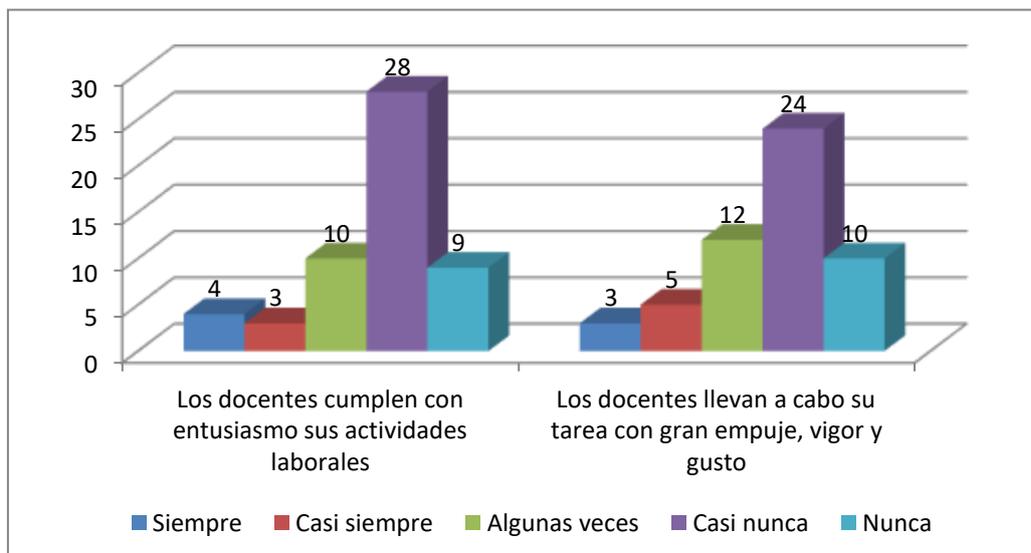


Figura 15. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales  
Fuente: tabla 15

La tabla 15 muestra resultados respecto a la dimensión de motivación y si los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales, 28 de los encuestados que representa el 51,9% manifiestan que casi nunca los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales y 24 de los encuestados que representa el 44,4% manifiestan que casi nunca los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto, demostrando que los docentes trabajan con poco entusiasmo, puesto que la motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor, cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración.

Tabla 16

*El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades*

Escala	El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades internas y externas		El director muestra con el ejemplo su compromiso para que los docentes también la realicen	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	13,0	5	9,3
Casi siempre	14	25,9	5	9,3
Algunas veces	14	25,9	13	24,1
Casi nunca	15	27,8	23	42,6
Nunca	4	7,4	8	14,8
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

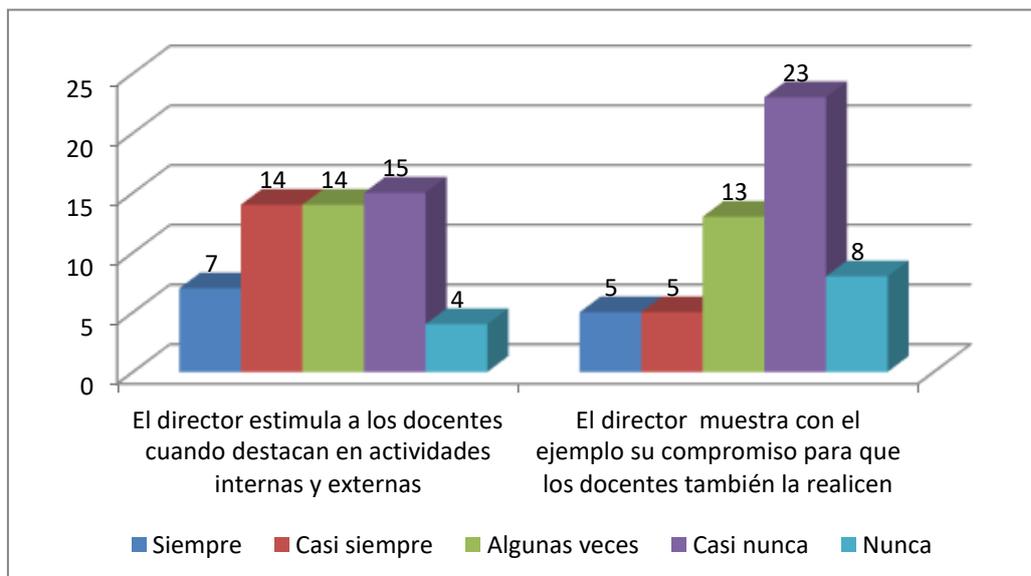


Figura 16. El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades  
Fuente: tabla 16

La tabla 16 muestra resultados respecto a la dimensión de motivación y si el director estimula a los docentes cuando destacan en actividades, 15 de los encuestados que representa el 27,8% manifiestan que casi el director estimula a los docentes cuando destacan en actividades internas y externas y 23 de los encuestados que representa el 42,6% manifiestan que casi nunca el director muestra con el ejemplo su compromiso para que los docentes también la realicen, observando poco estímulo de los directores, se infiere que; si la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento.

#### 4.2.4. Identidad

Tabla 17

*El Director y los docentes se muestran muy identificados*

Escala	Los docentes se muestran muy identificados con la institución		El director es el primero en participar en las actividades programadas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7,4	6	11,1
Casi siempre	3	5,6	15	27,8
Algunas veces	20	37,0	14	25,9
Casi nunca	24	44,4	14	25,9
Nunca	3	5,6	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

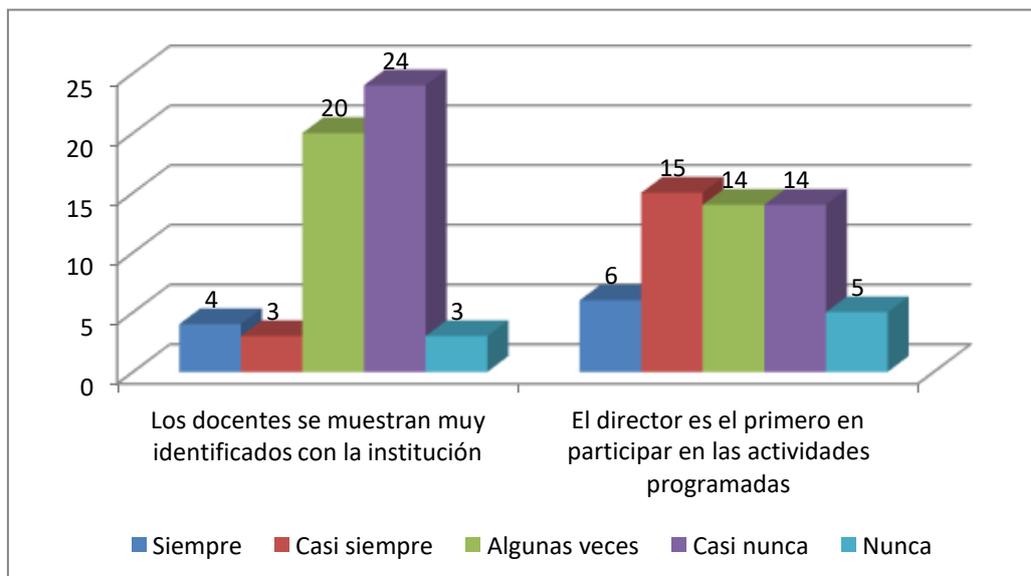


Figura 17. El director y los docentes se muestran muy identificados  
Fuente: tabla 17

La tabla 17 muestra resultados respecto a la dimensión de identidad y si el director, y los docentes se muestran muy identificados, 24 de los encuestados que representa el 44,4% manifiestan que casi nunca los docentes se muestran muy identificados con la institución y 14 de los encuestados que representa el 25,9% manifiestan que casi nunca el director es el primero en participar en las actividades programadas, demostrando que es poco la identidad de parte de los docentes y los directores, se necesita que la identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo.

Tabla 18

*Los docentes trabajan en equipo y colaboran espontáneamente en actividades*

Escala	Los docentes trabajan en equipo para participar en actividades de concurso		Los docentes colaboran espontáneamente en actividades programadas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	7,4	6	11,1
Casi siempre	3	5,6	5	9,3
Algunas veces	22	40,7	24	44,4
Casi nunca	20	37,0	14	25,9
Nunca	5	9,3	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta: Clima institucional

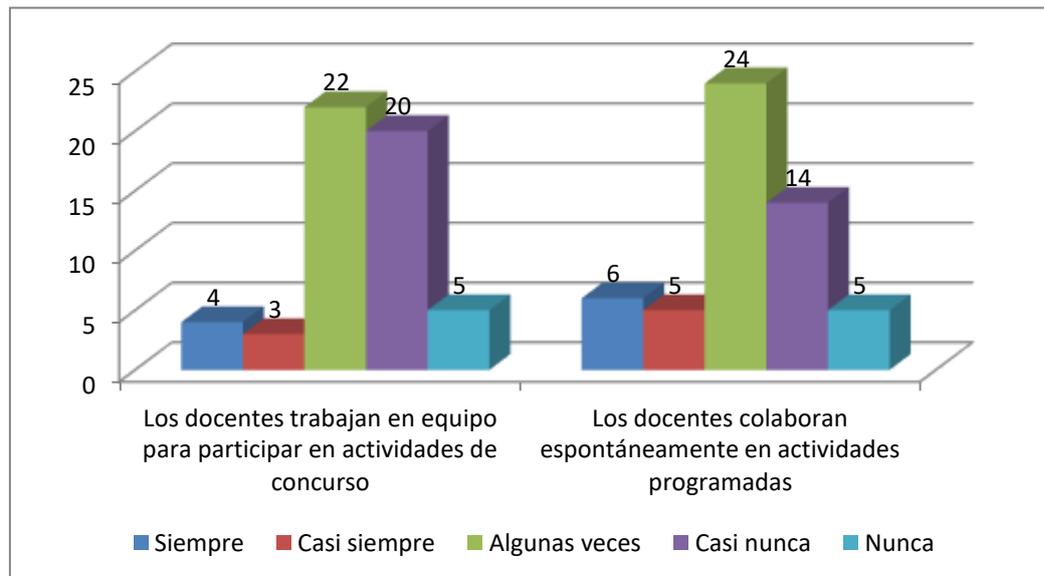


Figura 18. Los docentes trabajan en equipo y colaboran espontáneamente en actividades Fuente: tabla 18

La tabla 18 muestra resultados respecto a la dimensión de identidad y si los docentes trabajan en equipo y colaboran espontáneamente en actividades, 22 de los encuestados que representa el 40,7% manifiestan que algunas veces los docentes trabajan en equipo para participar en actividades de concurso y 24 de los encuestados que representa el 44,4% manifiestan que algunas veces los docentes colaboran espontáneamente en actividades programadas, observando que muy poco los docentes trabajan en equipo, el individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él, hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.

#### 4.3. Identificar el nivel de relación entre la motivación, identidad, estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

Tabla 19

*Estimula al personal y Los docentes muestran espíritu de trabajo*

Los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total

Genera confianza y estimula al personal para desarrollarse profesionalmente	Siempre	1	0	1	1	0	3
		1,9%	,0%	1,9%	1,9%	,0%	5,6%
	Casi siempre	1	0	8	5	0	14
		1,9%	,0%	14,8%	9,3%	,0%	25,9%
	Algunas veces	0	1	6	9	4	20
		,0%	1,9%	11,1%	16,7%	7,4%	37,0%
	Casi nunca	3	1	2	10	1	17
		5,6%	1,9%	3,7%	18,5%	1,9%	31,5%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>54</b>
		<b>9,3%</b>	<b>3,7%</b>	<b>31,5%</b>	<b>46,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta: líder transformacional y clima organizacional

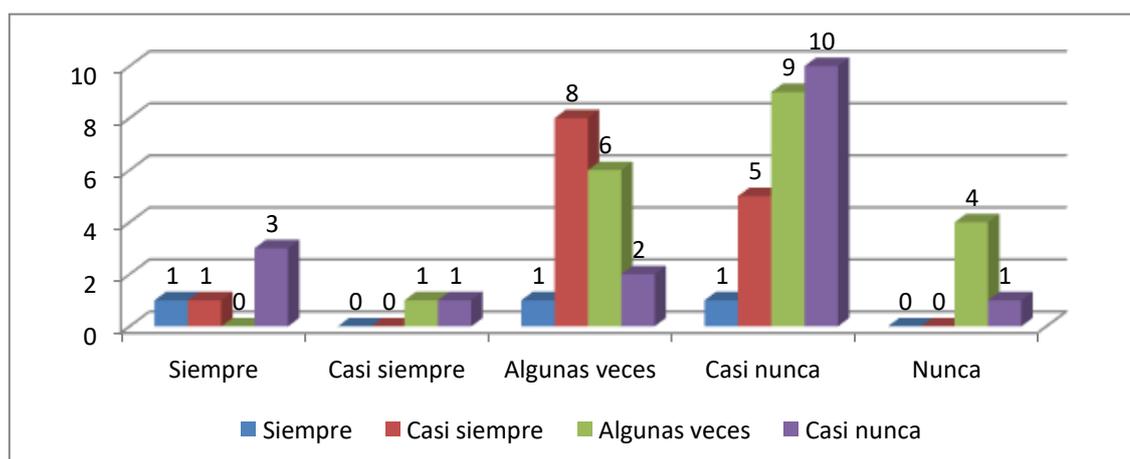


Figura 19. Estimula al personal y Los docentes muestran espíritu de trabajo  
Fuente: tabla 19

La tabla 19 muestra la relación, si el director estimula al personal y los docentes muestran espíritu de trabajo, en ello se observa que 10 docentes que representa el 18,5% manifiestan que casi nunca se genera confianza y poco estimula al personal para desarrollarse profesionalmente además que casi nunca los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa, demostrando también que 31 59,38% de los docentes manifiestan que es poco o nada lo que el director estimula al personal, un buen clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Tabla 20  
*Optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad*

		En las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
Influye en el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa	Siempre	2 3,7%	1 1,9%	1 1,9%	1 1,9%	0 0,0%	5 9,3%
	Casi siempre	0 0,0%	1 1,9%	1 1,9%	2 3,7%	2 3,7%	6 11,1%
	Algunas veces	1 1,9%	1 1,9%	5 9,3%	6 11,1%	2 3,7%	15 27,8%
	Casi nunca	0 0,0%	4 7,4%	6 11,1%	11 20,4%	0 0,0%	21 38,9%
	Nunca	0 0,0%	2 3,7%	2 3,7%	3 5,6%	0 0,0%	7 13,0%
<b>Total</b>		<b>5,6%</b>	<b>16,7%</b>	<b>27,8%</b>	<b>42,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta: líder transformacional y clima organizacional

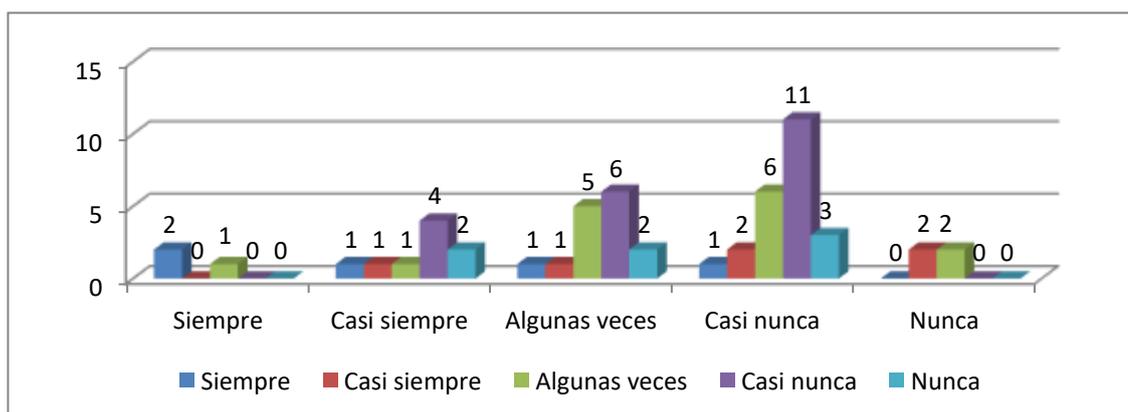


Figura 20. Optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad

Fuente: tabla 20

La tabla 20 muestra la relación, si el director muestra optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad, en ello se observa que 11 docentes que representa el 20,4% manifiestan que casi nunca se ve el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa además que casi nunca en las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad, mostrando también que el 57,5% de los docentes manifiestan que es poco o nada lo que el director muestra optimismo y entusiasmo, puesto que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, estas percepciones

son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada trabajador.

Tabla 21

*Promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy identificados*

		Los docentes se muestran muy identificados con la institución					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
<b>Promueve a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa</b>	Siempre	1 1,9%	1 1,9%	1 1,9%	1 1,9%	1 1,9%	5 9,3%
	Casi siempre	1 1,9%	1 1,9%	5 9,3%	2 3,7%	0 ,0%	9 16,7%
	Algunas veces	1 1,9%	1 1,9%	8 14,8%	4 7,4%	1 1,9%	15 27,8%
	Casi nunca	0 ,0%	0 ,0%	6 11,1%	13 24,1%	1 1,9%	20 37,0%
	Nunca	1 1,9%	0 ,0%	0 ,0%	4 7,4%	0 ,0%	5 9,3%
	<b>Total</b>			3 7,4%	20 37,0%	24 44,4%	3 5,6%

Fuente: Encuesta: líder transformacional y clima organizacional

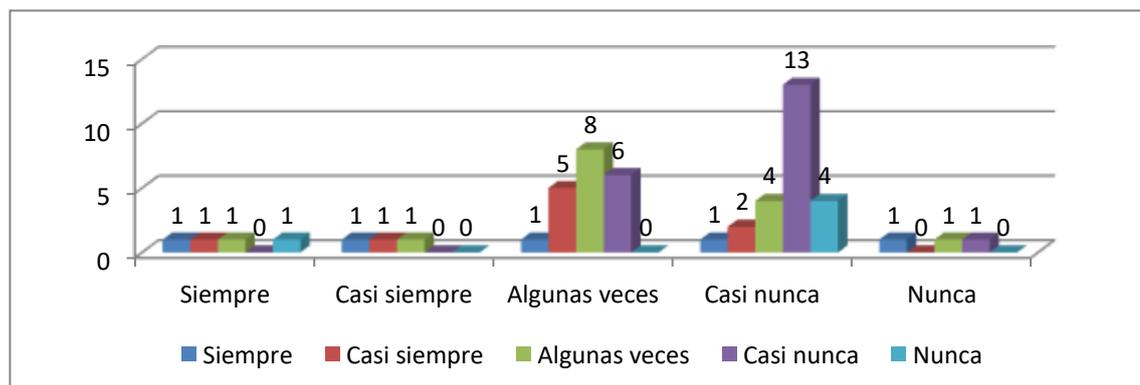


Figura 21. Promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy identificados

Fuente: tabla 21

La tabla 21 muestra la relación, si el director promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy identificados, en ello se observa que 13 docentes que representa el 24,1% manifiestan que casi nunca se promueve a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa además que casi nunca los docentes se muestran muy identificados con la institución, viendo también que el 68,6% de los docentes manifiestan que es poco que el director promueve al personal a compartir estrategias y los docentes se muestran muy poco identificados, en ese sentido, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de

organización, por tanto las estrategias que asumirán los directores, deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Tabla 22

*Identidad en logros alcanzados y el director tenga da un trato igualitario*

		Los docentes buscan que el director tenga un trato igualitario a todo el personal					
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución	Siempre	1	0	1	1	1	4
		1,9%	,0%	1,9%	1,9%	1,9%	7,4%
	Casi siempre	1	2	0	5	0	8
		1,9%	3,7%	,0%	9,3%	,0%	14,8%
	Algunas veces	1	6	7	5	1	20
		1,9%	11,1%	13,0%	9,3%	1,9%	37,0%
	Casi nunca	0	2	2	12	2	18
		,0%	3,7%	3,7%	22,2%	3,7%	33,3%
	Nunca	0	0	0	2	2	4
		,0%	,0%	,0%	3,7%	3,7%	7,4%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>54</b>
		<b>5,6%</b>	<b>18,5%</b>	<b>18,5%</b>	<b>46,3%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta: líder transformacional y clima organizacional

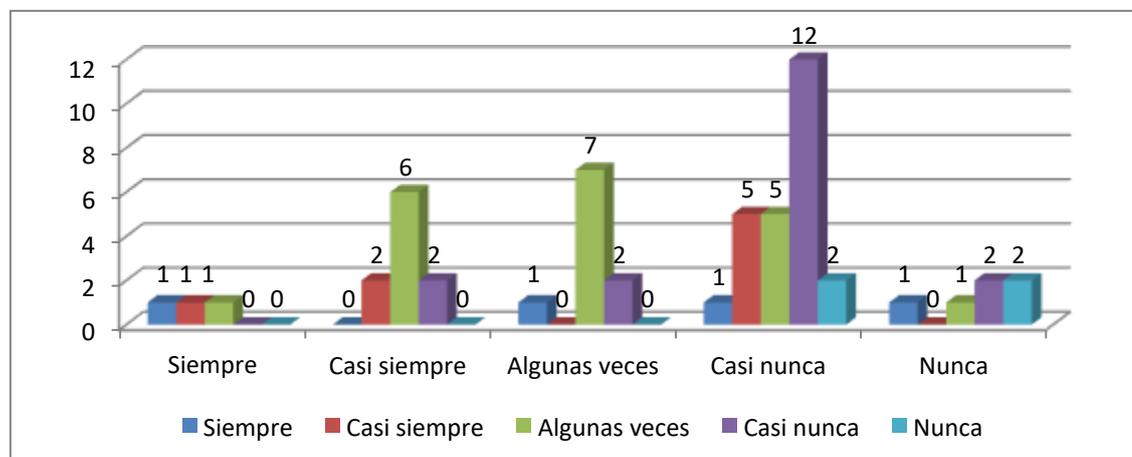


Figura 22. Identidad en logros alcanzados y el director tenga da un trato igualitario Fuente: tabla 22

La tabla 22 muestra la relación, Identidad en logros alcanzados y el director tenga da un trato igualitario, en ello se observa que 12 docentes que representa el 22,2% manifiestan que casi nunca se muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución además que casi nunca los docentes buscan que el director tenga un trato igualitario a todo el personal, demostrando también que el 61,2% de los docentes manifiestan que es

poco la Identidad en logros alcanzados y que el director tenga da un trato igualitario, se evidencia que es escasa la identidad y la conciencia en la comunidad educativa, por lo que la participación es mínima y ello general que haya decisiones de cambio.

#### 4.4. Prueba de hipótesis

Ha: Es mínima la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

Ho: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

#### 4.5. Prueba estadística

Tabla 23

*Desarrollo intelectual en docentes, estudiantes y el director apoya a los docentes*

		El director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
Promueve el desarrollo intelectual en los docentes y los estudiantes	Siempre	1	5	0	0	0	6
		1,9%	9,3%	,0%	,0%	,0%	11,1%
	Casi siempre	2	0	2	0	0	4
		3,7%	,0%	3,7%	,0%	,0%	7,4%
	Algunas veces	1	1	7	2	0	11
	1,9%	1,9%	13,0%	3,7%	,0%	20,4%	
	Casi nunca	1	2	9	8	1	21
		1,9%	3,7%	16,7%	14,8%	1,9%	38,9%
	Nunca	2	1	0	6	3	12
		3,7%	1,9%	,0%	11,1%	5,6%	22,2%
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>54</b>
		<b>13,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>29,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta: Líder transformacional y clima organizacional

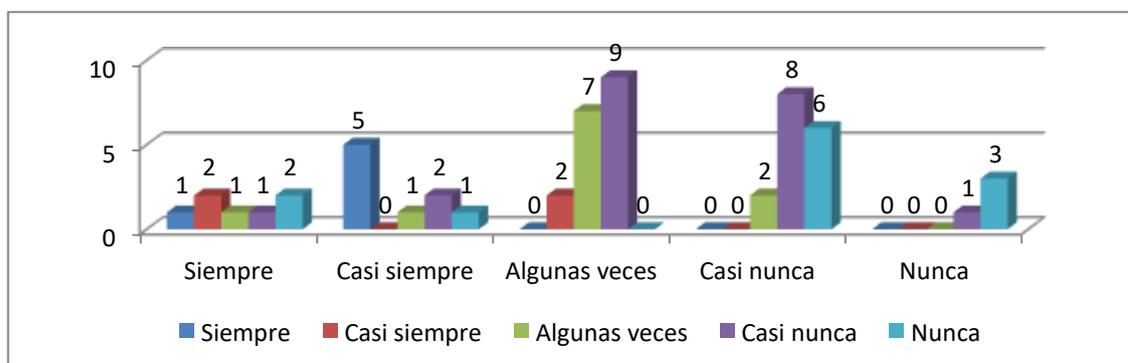


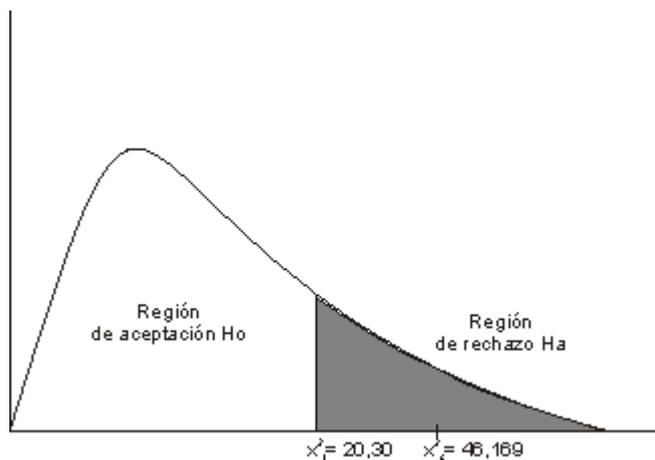
Figura 23. Desarrollo intelectual en docentes, estudiantes y el director apoya a los docentes

Fuente: tabla 23

La tabla 23 muestra la relación, es el desenvolvimiento intelectual en docentes, estudiantes y el director apoya a los docentes, en ello se observa que 9 docentes que representa el 16,7% manifiestan que casi nunca se promueve el desenvolvimiento intelectual en los docentes y los estudiantes además que casi nunca el director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores, demostrando que el 66,8% de los docentes manifiestan que es poco o nada se promueve el desenvolvimiento intelectual y que los docentes cumplan eficientemente sus labores

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,169	16	,000
Razón de verosimilitudes	45,412	16	,000
Asociación lineal por lineal	13,243	1	,000
N de casos válidos	54		



### Decisión

La prueba de la chi cuadrada calculada 46,169 es superior al valor crítico de la chi cuadrada 26,30 con 16 grados de libertad y con un nivel de confianza del 95%, muestra también un valor (0,000) que es altamente significativo y se observa que existe dependencia entre las variables de líder transformacional y el clima organizacional, demostrando que se rechaza la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna donde; es mínima la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014

### Prueba de correlación de Pearson

		Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,470
	Coefficiente de determinación	,2209
	Sig. (bilateral)	,000
	N	54

La prueba de correlación de Pearson, muestra un valor de 0,470, la que existe una relación moderada y positiva entre dichas variables y el coeficiente de determinación muestra un valor de 0,2209, la que infiere que; en las Instituciones Educativas consideradas en la población se observa que el Liderazgo transformacional de los directas apenas influye en un 22,09% sobre el clima organizacional, evidenciándose que es muy poco el trabajo de líder de los Directores.

#### 4.6. Discusión

Venancio (2010) tuvo el objetivo de determinar el tipo y grado de relación existente entre el clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico “Simón Bolívar, llega a concluir que; existe relación directa y de grado moderado ( $r = 0.647$ ) entre el clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico “Simón Bolívar.

Morales (2008) tuvo el objetivo de demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar, llegando a concluir que existe una correlación estadísticamente significativa ( $p = 0.021$ ) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

Calle (2008) tuvo el objetivo de determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, concluyendo que existe una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

De la misma forma demuestro en mi trabajo de investigación. “Liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014” donde mi objetivo planteado



fue, determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional debido a que el 66,8% de los docentes manifiestan que es poco o nada lo que se promueve el desenvolvimiento intelectual y esta repercute en la labor de los docentes, además que la prueba de la chi cuadrada calculada 46,169 es superior al valor crítico a un nivel de confianza del 95%, demostrando estadísticamente ( $p = 0,000$ ) un nivel alto de correlación relación y dependencia entre las variables de líder transformacional y el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

- Es mínima la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014, ello se demuestra en la tabla 23 donde el 66,8% de los docentes manifiestan que es poco o nada lo que se promueve el desenvolvimiento intelectual y esta repercute en la labor de los docentes, además que la prueba de la chi cuadrada calculada 46,169 es superior al valor crítico de la chi cuadrada 26,30 a un nivel de confianza del 95%, demostrando relación de dependencia entre las variables de líder transformacional y el clima organizacional, siendo esta una prueba altamente significativa, poco se observa el desarrollo, la motivación inspiradora, para así lograr optimismo, entusiasmo y compromiso con los objetivos de la institucionales.
- Es mínimo el liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014, demostrándose en el cuadro No 05 donde el 46,3% manifiestan que casi nunca se busca el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su Institución Educativa y el 44,4% manifiestan que casi nunca promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa, observando desinterés y muy poco de liderazgo transformacional en los directores frente a la superación de los maestros, en tal sentido, el proceso de liderazgo, implica dar respuestas, ayudando a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores
- Es inadecuada el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014, demostrando en el cuadro No 11, donde los docentes de su Institución Educativa son amables y tienen espíritu de trabajo, el 35,2% manifiestan que casi nunca los docentes de su Institución Educativa son amables en su trato y el 46,3% manifiestan que casi nunca los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa, observando muy bajo la relación que se tiene en el clima organizacional debido a que el espíritu de trabajo es mínimo y los docentes no son amables, de ello se deduce que, trabajar en equipo, depende en gran medida que logremos concretar metas, sueños y proyectos,



propuestos en la Institución educativa.

- Es poco coherente la relación entre la motivación, identidad y estímulo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo 2014, ello se demuestra en la tabla 20 donde la relación, si el director muestra optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión, misión y existe un ambiente adecuado y de cordialidad, en ello se observa que el 20,4% manifiestan que casi nunca se ve tal optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa además que casi nunca en las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad, mostrando también que el 57,5% de los docentes manifiestan que es poco o nada lo que el director muestra optimismo y entusiasmo, porque la identidad como la motivación, lleva a los individuos a concertar decisiones y dan como resultado un mejor cambio, ello depende de las percepciones que tenga el trabajador, éstas son en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias del trabajador.

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo, se recomienda que; implementar a los directores sobre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional debido a que es muy poco o nada lo que promueve los directores en el desenvolvimiento intelectual de sus docentes y esta repercute en la labor pedagógica y por ende los estudiantes se ven perjudicados y a ello su propósito sería entablar una relación de dependencia entre las variables de líder transformacional y el clima organizacional, siendo esta una alternativa para una educación de calidad
- A los Directores de la Instituciones Educativas Primarias, se recomienda que; que trabaje con sus docentes o plana jerárquica el tema de liderazgo transformacional puesto que casi nunca se busca el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su Institución Educativa y ello se manifiestan en el compromiso de los docentes, se propone tal acción para lograr los objetivos de la Institución Educativa, puesto que se observa desinterés y muy poco de liderazgo transformacional en los directores frente a la superación de sus maestros
- A los docentes de la Instituciones Educativas Primarias, se recomienda que; que mantengan cordialidad y sean amables y muestren espíritu de trabajo, puesto que casi nunca los docentes de las Instituciones Educativas son amables en su trato, además que casi nunca los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa, observando baja relación entre ellos y por ende el clima organizacional se ve deteriorado y el espíritu de trabajo es mínimo de los docentes
- A los padres de familia se les recomienda que; acompañen en las reuniones de la Institución Educativa para que el director muestre optimismo y entusiasmo con el propósito de alcanzar la visión, misión y exista un ambiente adecuado y de cordialidad, puesto que casi nunca se ve tal optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa además que casi nunca en las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aedo, G. (2008). *Estilo de liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas de la ciudadela Pachacutec Ventanilla*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid, España.
- Alvarado, L. (2009). *Sistemas de gestión de liderazgo en la elaboración de programa de textos escolares*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Álvarez, M. (2002). La dirección y funcionamiento de los centros. *VVAA, Informe educativo 2002*. La calidad del sistema educativo. Madrid: Santillana. Fundación del Hogar del Empleado.
- Alves, M. (1963), *Didáctica o dirección del aprendizaje*, Lima: Ediciones Pirámide.
- Ander, E. (1984) *Técnicas de investigación social*. México: Ed. Interamericana.
- Ary, D., Jacob, L. & Razavieh, P. (1993), *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Ed. Mc Graw Hill 2da. Edic.
- Ávila, J. (1987), *Metodología de la práctica educativa*. México: Grijalbo.
- Avolio, B, & Bass, B. (1994). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ra ed.). Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Benites, L. (1997). Tipos de dirección de organizaciones educativas. *Revista Cultura*, (12).
- Bermeosolo, G (2004). *Misión del docente*. Lima. San Marcos. Bernal, J. (2000) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de Pedagogía*, 2, 197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.



- Bonilla, D.L. (2011). *Gestión de liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Ecuador de la ciudad de Quito, durante el periodo académico*. (Tesis de pregrado). Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
- Calle, C. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y Gestión Institucional de los Directores de Nivel Secundario de las Instituciones Públicas de Región Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle, Callao, Perú
- Cantón, I. (Coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: CCS.
- Cañazaca, L. (2011). *Rol del director en la actitud de los alumnos del tercer y cuarto grados de la IES. Santa Catalina de Juliaca, 2011*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Cataldo, A. (1992). *Métodos de Investigación Social* (9na ed.). Madrid: Ed. Rialph S.A.
- Ceballos, E. & Rodrigo, M. (2003). *Las metas y estrategias de dirección institucional*. Madrid: Alianza.
- Charaja, F. (1999). *Principios pedagógicos de la educación moderna*. Lima: Ministerio de Educación Y ANR
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Coleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*.
- Conger, J. (1991). *Líder Carismático*. Bogotá: McGraw Hill.
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós. Culligan, T. (1986). *Principios Olvidados del liderazgo*. Bogotá: Legis. ENCARTA (2009) *Programa multimedia*. Microsoft.

- Escardo, F. (1964). *Anatomía de la Familia*. Buenos Aires: El Ateneo. Escudero, E. (2003) *Introducción a la Evaluación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Estevez, F (2008), Clima familiar, clima escolar y satisfacción con la vida en adolescentes, en la Universidad de Málaga España.
- Fernández, R. & Sierra, B. (1982) *Estudio factorial sobre liderazgo y ambiente escolar*. España: Universidad de Murcia.
- Fernández, R. (1987) *El liderazgo*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fernández, R. (1995) *Introducción al liderazgo y el sistema de Evaluación Psicológica I*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- García, C. R. (2005). *Liderazgo y Rendimiento Académico en Estudiantes Universitarios*. *Liberabit. Revista de Psicología*, (11). Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Goncalves, A. (1997). *El Clima como término Organizacional*. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Bogotá.
- Grinberg, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- House, L. (2007). *Gerencia y Liderazgo Educativa*. México: Grijalbo.
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- López, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- López, J. C. (2012). *Liderazgo, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión para un colegio de educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a distancia de Madrid, España.
- Lorenzo, M. (1997). *El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa*. En M. Lorenzo Delgado (Coord.), *Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas actuales. Atas I Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Granada.
- Lorenzo, M. (2000). *La investigación en torno a la dirección de centros y liderazgo*.

- En M. Lorenzo Delgado y cols. (Coords), Las Organizaciones educativas en la sociedad neoliberal; *Actas del VI Congreso Interuniversitario y V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas*, Tomo II. Granada: GID
- Martín, Q. (1996). *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid: Sanz y Torres
- Miljanovich, M. (2000). *Relaciones entre la inteligencia general, el rendimiento académico y la comprensión de lectura en el campo educativo*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU.
- Morales, G. (2008). *Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla-2006*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Nardote, G., Giannotti, E. & Rocchi, R. (2003). *Modelos de liderazgo en la familia*. Barcelona: Herder.
- Novaez, M. (1986). *Psicología de la actividad escolar*. México: Iberoamericana. ONU, (1994) *Una experiencia educativa*. Madrid: Tecnos.
- Oseda, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Lima: Pirámide.
- Peréz, C. (2002). *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación Básica en el municipio José Tadeo Monagas del estado Guárico*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Caracas, Venezuela.
- Richard, L. D. (2003). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: CCS.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rodrigo, M. & Palacios, J. (2003). *Conceptos y dimensiones del liderazgo*. Madrid: Editorial Alianza.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Serie,



### Capacitación Integral.

- Sánchez, C. (2009) Sistema organizacional de administración del conocimiento formulación de propuesta en una institución pública. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Schneider, B. & Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Sierra, R. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo. Sierra, R. (2003). *Tesis Doctorales*. Madrid: Paraninfo.
- Sloninsky, T. (1962). *La dirección organizacional y Relaciones Humanas*. Buenos Aires. Ameba.
- Travers, C., & Cooper, C. (1997). *El estrés en los profesores. La apresión en la actividad docente*. Barcelona: Paidós.
- Venancio, A. (2007). *Clima Institucional y Desempeño Docente en el Instituto superior Tecnológico "Simón Bolívar" del Callao*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Zarzar, H. (2005). *Desempeño principal del profesor*. Caracas: Alianza.



# ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

TÍTULO: ‘LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA ZONA URBANA DEL DISTRITO DE YUNGUYO – 2014’

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p><b>1. Definición General</b></p> <p>- ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p><b>2. Definiciones específicas</b></p> <p>- ¿Qué relación existe entre la consideración individual del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- ¿Cómo es la relación entre la estimulación intelectual del director y el clima organizacional en las Instituciones</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>- Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>- Identificar la relación que existe entre la consideración individual del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- Describir la relación que existe entre la estimulación intelectual del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p>	<p><b>1. Hipótesis General.</b></p> <p>- Existe relación directa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014.</p> <p><b>2. Hipótesis específicas.</b></p> <p>- Existe mínima relación entre el nivel de consideración individual del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- Existe relación adecuada entre la estimulación intelectual del Director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas</p>	<p>- Variable independiente: Liderazgo Transformacional</p>	<p>- Consideración individual.</p> <p>- Motivación inspiradora.</p>	<p>Promueve oportunidades de aprendizaje para el logro de los objetivos.</p> <p>Brinda orientación técnica y fortalece las capacidades de los docentes.</p> <p>Genera clima de confianza para dialogar con el personal de su IE.</p> <p>Genera espacios de concertación para solucionar problemas.</p> <p>Estimula intelectualmente a su personal.</p> <p>Crea oportunidades para el desarrollo de habilidades y destrezas de su personal.</p> <p>Busca el mejoramiento continuo estimulando el trabajo del personal de su IE.</p> <p>Promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la IE.</p> <p>Influye el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión de su IE.</p> <p>Posee personalidad y capacidad muy particular digno de imitar.</p>	<p>- Encuesta para cada una de las variables a todos los docentes seleccionados como muestra de estudio.</p> <p>- Uno para medir las dimensiones del Liderazgo Transformacional.</p> <p>- Otro para evaluar el clima organizacional.</p>	<p>-El método a emplearse es el Descriptivo correlacional; pero no de variables individuales sino de estas puramente correlacionales o relaciones causales.</p>

<p>Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- ¿Cómo es la motivación entre la inspiradora del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p>	<p>Describir la relación que existe entre la motivación del inspiradora del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>Identificar la relación que existe entre la influencia idealizada del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p>	<p>Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- Existe relación positiva entre la motivación inspiradora del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p> <p>- Existe relación positiva entre la influencia idealizada del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias de la zona urbana del distrito de Yunguyo, 2014?</p>	<p>- <b>Variable dependiente:</b> Clima Organizacional</p>	<p>- Influencia idealizada o carisma</p> <p>- Comunicación.</p> <p>- Cooperación.</p> <p>- Motivación.</p> <p>- Identidad Institucional.</p>	<p>- Posee alto grado de moralidad.</p> <p>- Niveles de comunicación.</p> <p>- Actitudes positivas para el buen clima.</p> <p>- Ambiente cordial de cooperación.</p> <p>- Niveles de cooperación entre todos.</p> <p>- Grado de satisfacción.</p> <p>- Reconocimiento a los docentes.</p> <p>- Internalización de la identidad.</p> <p>- Compromiso con la Institución.</p>
--	--	--	--	--	---

## Anexo 2. Cuestionario para el líder transformacional.

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del director. Indíquenos la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

1: Nunca      2: Casi nunca    3: Algunas veces

4: Casi siempre      5: Siempre

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

El Director de la Institución Educativa:

Indicador	Valoración				
	1	2	3	4	5
<b>Consideración individual.</b>					
1. Promueve oportunidades al personal para capacitarse?					
2. Brinda orientación técnica y fortalece las capacidades de los docentes.?					
3. Genera confianza y estimula al personal para desarrollarse profesionalmente?					
4. Promueve el desenvolvimiento en los docentes para innovar estrategias innovadoras?					
<b>Estimulación intelectual</b>	1	2	3	4	5
5. Busca el mejoramiento continuo estimulando su esfuerzo del personal de su Institución Educativa?.					
6. Promueve el compromiso de los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa?.					
7. Influye en el optimismo y entusiasmo para alcanzar la visión y misión de su Institución Educativa?.					
8. Promueve el desenvolvimiento intelectual en los docentes y los estudiantes?					
<b>Motivación inspiradora</b>	1	2	3	4	5
9. Genera espacios de concertación para solucionar problemas?					
10. Estimula al crecimiento profesional a su personal?					
11. Crea oportunidades de liderazgo de su personal?					
12. Promueve a su personal para compartir estrategias dentro y fuera de la Institución Educativa?					
<b>Influencia idealizada o carisma.</b>	1	2	3	4	5
13. Posee personalidad y capacidad muy particular digno de imitar?					
14. Posee alto grado de moralidad dentro y fuera de la Institución Educativa.					
15. Transmite entusiasmo, confianza y respeto al personal y así mismo					
16. Muestra identidad, e impacto en los logros alcanzados por su Institución					

### Anexo 3. Cuestionario sobre el clima organizacional.

A continuación, encontrará preguntas relacionadas con el trabajo, para ello debe responder con sinceridad a cada una marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

1: Nunca      2: Casi nunca    3: Algunas veces

4: Casi siempre      5: Siempre

Indicador	Valoración				
	1	2	3	4	5
<b>Comunicación</b>					
1. Los docentes de su Institución Educativa son amables en su trato?					
2. Los docentes muestran espíritu de trabajo en la institución educativa?					
3. Las reuniones organizadas por el director suelen ser muy productivas?					
4. En las reuniones ordinarias existe un ambiente adecuado y de cordialidad?					
5. Los docentes son informados oportunamente sobre la marcha de la institución?					
<b>Cooperación.</b>	1	2	3	4	5
6. Ud ayuda a sus compañeros docentes a resolver sus problemas laborales?.					
7. El director colabora con los docentes en las actividades programadas del plan operativo anual?					
8. El director muestra apoyo para que los docentes cumplan eficientemente sus labores?					
9. Los docentes buscan que el director tenga un trato igualitario a todo el personal?					
<b>Motivación.</b>	1	2	3	4	5
10. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales?.					
11. Los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto?.					
12. El director estimula a los docentes cuando destacan en actividades internas y externas?					
13. El director muestra con el ejemplo su compromiso para que los docentes también la realicen?					
<b>Identidad.</b>	1	2	3	4	5
14. Los docentes se muestran muy identificados con la institución?.					
15. El director es el primero en participar en las actividades programadas?.					
16. Los docentes trabajan en equipo para participar en actividades de concurso?					
17. Los docentes colaboran espontáneamente en actividades programadas por la institución?.					