

**UNIVERSIDAD SAN PERO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de  
Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**Autora**

Mendez Angeles, Haydee Elizabeth

**Asesor**

Macedo Chauca, Telmo Gustavo

Chimbote - Perú

2017

## ÍNDICE

1. PALABRAS CLAVES	iii
2. TÍTULO	iv
3. RESUMEN	v
4. ABSTRACT	vi
5. Introducción	7
5.1. Antecedentes y fundamentación científica	7
5.1.1. Antecedentes	7
5.1.2. Fundamentación científica	14
5.1.2.1. Liderazgo Transformacional	14
5.1.2.2. Clima Organizacional	17
5.1.2.3. Liderazgo y Clima Organizacional	21
5.2. Justificación	22
5.3. Problema	23
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables	24
5.5. Hipótesis	26
5.6. Objetivos	26
6. Metodología	27
6.1. Tipo y diseño de Investigación	27
6.2. Población y muestra	27
6.3. Técnicas e instrumentos de recojo de información	28
6.4. Proceso y análisis de los datos	29
7. Resultados	30
8. Análisis y discusión	47
9. Conclusiones y recomendaciones	49
9.1. Conclusiones	49
9.2. Recomendaciones	50
10. Agradecimiento	51
11. Referencias bibliográficas	52
12. Anexos	56

**1. Palabras claves:**

Tema	Liderazgo Transformacional – Clima Organizacional
Especialidad	Educación superior

**Keywords**

Theme	Transformational Leadership – Organizational Climate
Speciality	Higher Education

**2. Título**

Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

Transformational Leadership and Organizational Climate in the Pedagogical Management Area of UGEL Santa, 2017.

### **3. Resumen**

El presente proyecto tuvo como propósito determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa durante el año 2017. Para ello, se trabajó con 25 docentes quienes conforman el total de la población de trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017. Para tal efecto se aplicó el diseño descriptivo-correlacional.

Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X)\* y el Cuestionario para medir el Clima Organizacional y, para el procesamiento de la información se empleó la estadística descriptiva y el paquete estadístico SPSS versión 23.

Los resultados revelan que existe una relación moderada entre las variables, con una significación de 0,043 inferior a 0,05. Así mismo, estos resultados conllevan a recomendar la práctica de un Liderazgo Transformacional, por los efectos beneficiosos que ella ofrece en el Clima Organizacional.

#### **4. Abstract**

The purpose of this project was to determine the relationship between the Transformational Leadership and the Organizational Climate in the Pedagogical Management Area of the Santa Local Education Management Unit during the year 2017. To this end, 25 teachers were worked on, who make up the total of the population of workers of the Pedagogical Management Area of UGEL Santa, 2017. For this purpose, the descriptive-correlational design was applied.

To collect the information, the Multifactorial Leadership Questionnaire 5x short version (MLQ 5X) \* and the Questionnaire to measure the Organizational Climate were used as tools, and the descriptive statistics and the statistical package SPSS version were used to process the information 23.

The results reveal that there is a moderate relationship between the variables, with a significance of 0.043 less than 0.05. Likewise, these results lead to recommend the practice of a Transformational Leadership, for the beneficial effects that it offers in the Organizational Climate.

## **5. Introducción**

### **5.1. Antecedentes y fundamentación científica**

#### **5.1.1. Antecedentes**

El presente trabajo de investigación tiene como antecedentes de estudio a los siguientes trabajos desarrollados en los diferentes ámbitos local, regional, nacional e internacional, en los cuales se ha encontrado estudios similares al tema de la presente investigación y, por lo tanto, contribuyen de manera sustancial para el desarrollo del presente trabajo.

En la indagación bibliográfica realizada, se ha podido encontrar en el contexto internacional a Lozado (2013), con su tesis “Impacto de los Estilos del Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, para obtener el grado académico de magister con mención de Gestión educativa en la Universidad Politécnica Salesiano de Ecuador, concluye que en la UEMAR se actúa con los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, prevaleciendo el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el clima institucional, donde un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y éstas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos. Es así que los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima institucional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga del ambiente que le rodea. Una de las implicaciones más relevantes que se desprende de este estudio es que si se ejerce el liderazgo transformacional las consecuencias positivas de este estilo se ven reflejadas en todo el personal, ya que prioriza a la persona, motiva para actuar con visión de futuro, valora sus fortalezas y desarrolla sus potencialidades. En el liderazgo transaccional no se desconoce la actitud de transacción que surge eventualmente de las autoridades para una mejor formación de las personas. Si bien el no liderazgo se ubica en un promedio medio bajo por parte de

los docentes, probablemente es un llamado a las autoridades para tomar una actitud más asertiva en la institución. Finalmente, el citado autor concluye que el estilo de liderazgo actúa en el clima institucional como la melodía de la música en el ser humano: creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de la persona en un clima de calidad y calidez. Se demuestra, por tanto, que la calidad del clima institucional depende del estilo de liderazgo que se aplique en el grupo; puesto que actúa como la melodía en el ser humano creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de la persona, en un clima de calidad y calidez.

Asimismo, en el ámbito nacional, tenemos a Cervera (2012), con su tesis titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su objetivo central de estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. Establece como conclusión la existencia de una relación significativa entre el Liderazgo transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Además, demuestra que las diversas áreas del Liderazgo transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

De igual manera, Médico (2013), con su tesis “El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012”, para optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional, en la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle donde la investigación estudió la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra, donde la muestra estuvo constituida por 238 sujetos entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes a quienes se les aplicó dos encuestas, que permitieron recoger la información y medir las variables, la primera para la variable liderazgo directivo y la segunda para la variable clima organizacional. Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo e inferencial. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes del liderazgo directivo y el clima organizacional; en el nivel inferencial se ha hecho uso de la estadística no paramétrica y como tal se ha utilizado Rho de Spearman. Los resultados demuestran lo siguiente: En la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra, todavía no se ha logrado desarrollar un liderazgo directivo que impulse el trabajo en equipo, favoreciendo la unidad y la cohesión en el grupo humano que dirige, en tanto no se observa un trabajo articulado que favorezca el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por institución educativa, donde el 84,5% de los estudiantes encuestados percibe el liderazgo directivo en un nivel medio. En cuanto al clima organizacional, se observa que el 64,3% de los entrevistados percibe esta variable en un nivel medio, lo que significa que todavía no se ha logrado optimizar relaciones interpersonales saludables que favorezcan la dinámica de la institución, en tanto se percibe una falta de implicación en las tareas educativas. Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y clima organizacional, se demuestra que existe una correlación moderada, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 53%. Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y las relaciones interpersonales, se demuestra que existe una correlación moderada, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 52%. Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y la dinámica institucional, se

demuestra que existe una correlación moderada, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 50%.

En la misma línea, encontramos a León (2015), con su tesis “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, para optar el grado académico de Magíster en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde su investigación científica realizada es básica, correlacional causal no experimental, cuyos factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo. La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal. bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p\_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

De igual modo, Chalco (2015), con su tesis “Relación entre la gestión educativa y el clima institucional en la I.E. N° 1226, sol de vitarte, UGEL 06, Ate”, para obtener el grado académico de Maestría en educación con mención en Gestión Educacional, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle, donde el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el clima institucional de la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte, de la UGEL 06, del distrito de Ate. Las variables estudiadas fueron gestión educativa (Principios de la gestión, procesos de la gestión, estructura organizativa) y clima institucional (Potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional). El método de investigación fue hipotético deductivo. El tipo de la investigación fue básico. El diseño que se aplicó fue correlacional transversal. La población estuvo constituida por 65 docentes. La muestra fue censal. Se utilizaron dos instrumentos: Un cuestionario de gestión educativa y un cuestionario de clima institucional. Los resultados dan cuenta que la muestra obtuvo un 3.3% en el nivel malo de gestión institucional, 56.7% en el nivel regular y 40.0% en el nivel bueno. Un 0.0% en el nivel malo de gestión pedagógica, 46.7% en el nivel regular y 53.3% en el nivel bueno. Un 10.0% en el nivel malo de gestión administrativa, 50.0% en el nivel regular y 40.0% en el nivel bueno. Un 3.3% en el nivel malo de gestión educativa, 46.7% en el nivel regular y 50.0% en el nivel bueno. Un 3.3% en el nivel malo de potencial humano, 56.7% en el nivel regular y 40.0% en el nivel bueno. Un 3.3% en el nivel malo de diseño organizacional, 43.3% en el nivel regular y 53.3% en el nivel bueno. Un 3.3% en el nivel malo de cultura organizacional, 23.3% en el nivel regular y 73.3% en el nivel bueno. Un 3.3% en el nivel malo de gestión pedagógica, 30.0% en el nivel regular y 66.7% en el nivel bueno. En la presente investigación se concluye que la gestión educativa se relaciona con el clima institucional en la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte, de la UGEL 06, del distrito de Ate.

Asimismo, encontramos a Guillén (2016), con su tesis titulada “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica - 2015”, para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública en la

Universidad César Vallejo, donde su investigación es de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 38 trabajadores de la Autoridad del Agua Chaparra Chíncha, Ica-2015. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre clima institucional. En ella concluye que los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de  $r = 0,787$ . Es decir, a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye señalando que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015.

De igual manera, Atalaya (2016), con su tesis “Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013”, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde su investigación de tipo correlacional buscó demostrar la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 Lima – 2013 con un diseño descriptivo-correlacional porque los datos se han recogido en un tiempo determinado. La muestra está indicada por la misma cantidad de la población que consta de 80 docentes del nivel primaria y secundaria del Consorcio Educativo Magister UGEL 07 Lima – 2013, por lo tanto, es exhaustiva. La presente investigación se realiza mediante el enfoque cuantitativo, el método que se utilizó fue el deductivo y se aplicó la técnica estadística descriptiva e inferencial haciendo uso de la Fórmula Spearman, con lo que se llegó a probar la hipótesis planteada en la investigación. La investigación llegó a los siguientes resultados: La mayoría de los docentes encuestados representado por el 45% indican que el liderazgo del director es inadecuado y el clima institucional es inadecuado en el Consorcio Educativo

Magíster UGEL 07 Lima- 2013. Como el coeficiente de correlación de Spearman es menor a 0,05 nos permite señalar que si existe una relación significativa entre las dos variables, es decir se acepta la hipótesis general planteada que el liderazgo del director si se relaciona directamente con el clima institucional del Consorcio Educativo Magíster UGEL 07 Lima- 2013.

A ellos se suma García (2016), con su tesis “El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016”, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde su investigación consistió en establecer una relación existente entre las siguientes variables: Liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho, Lima – 2016 en los resultados encontrados luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos para cada variable. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y constan de dos aspectos: sobre el Liderazgo del director y la medición de la influencia en el clima organizacional que se aplicó a 110 docentes del nivel secundario que corresponden a la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El liderazgo del director se relaciona en forma directa y significativa con el clima organizacional de las instituciones de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016. El resultado obtenido nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada; el planteamiento de la hipótesis se confirma al hallarse un coeficiente de correlación ( $Rho = 0.596$ ,  $p = .000$ ), el cual expresa que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa. La investigación es explicativa de diseño correlacional.

A nivel regional tenemos a Domínguez (2016), con su tesis “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo

Chimbote” para optar por el título profesional de licenciado en psicología, en la Universidad César Vallejo donde el objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de nuevo Chimbote, para ello se evaluó a 218 colaboradores, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional- ELO, validada en el año 2003 y la escala de Clima Laboral, (CL-SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo en el año 2004. Luego de la aplicación y dentro de los resultados, llegó a las siguientes conclusiones: Al comparar resultados entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, indica que no existe correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. En cuanto al nivel de estilos de liderazgo se encuentran en un nivel promedio, indicando que el tipo de liderazgo no es el adecuado para ejercer de manera adecuada en la organización. Con lo que respecta al clima organizacional se evidencia que se encuentran en un nivel favorable, esto quiere decir que los colaboradores perciben un ambiente adecuado dentro del ambiente laboral. Se puede evidenciar que en la correlación de los estilos de liderazgo y el factor autorrealización, no hay correlación en ninguna de las dimensiones con el factor.

## **5.1.2. Fundamentación científica**

### **5.1.2.1. Liderazgo Transformacional**

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985), citado por Cervera (2012, p.30), 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.

Félix (2014) afirma que el “Liderazgo Transformacional es un enfoque del liderazgo que se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los

trabajadores respecto a su trabajo”. “Fomenta la participación de los trabajadores en las decisiones y retos de la Institución de esta manera lo ayuda al líder a crear y aplicar nuevas medidas en la organización del futuro” (p.30).

Peter Drucker (1966), citado por Félix (2014, p.30), manifiesta la importancia de desarrollar líderes, para alcanzar el éxito en las organizaciones, esta definición se basa en la experiencia de un líder japonés que invertía tiempo en descubrir los puntos fuertes de las personas para ubicarlos donde estas capacidades produjeran resultados.

Castro (2015) “El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y convivir armoniosamente. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores”. (p. 27-28).

Urdaneta, (2015) “El liderazgo transformacional en el personal directivo busca potenciar el desarrollo de sus docentes, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño” (p. 29).

### **Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

A continuación, se mencionan las dimensiones que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985), citado por Cervera (2015, pág. 30), el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- La influencia idealizada (carisma)
- La motivación inspiracional
- La estimulación intelectual
- La consideración individual

**Influencia idealizada (carisma):** 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.

En consecuencia, los líderes que presentan esta cualidad, son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**Motivación inspiracional:** 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.

En relación a esta cualidad, el líder que presenta esta cualidad, aumenta en su personal el optimismo y el entusiasmo para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

**Estimulación intelectual:** 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.

El líder educativo, en relación a esta cualidad, fomenta la creatividad para estimular intelectualmente a sus seguidores a enfrentarse y resolver problemas usando sus propias soluciones con o sin ayuda del líder

**Consideración individual:** 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.

El líder educativo, en relación a esta cualidad, reconoce el potencial de cada uno de sus seguidores, tomando en cuenta sus necesidades para luego apoyarlo de forma oportuna, según el caso lo amerite.

#### **5.1.2.2. Clima Organizacional**

Clerc, Saldivia y Serrano (2006) define al clima laboral como “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentado por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (p.2)

Chavenato (2004), citado por Serrano y Portalanza (2014, p.24) lo define como “la calidad del ambiente psicológico de una organización que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas.

MINSA (2009), Los expertos del Ministerio de Salud del Perú definen al clima institucional “como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (p.16)

Hodgetts y Altman (1985), citado por Mendoza (2016, p.30), definen el clima organizacional como un “conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p.376)

Según Gálvez (2004), citado por Mendoza (2016, p.32), “El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (p.32)

Para Palma (2004), citado por Mendoza (2016, p.32), “El clima organizacional es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que oriente acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”. (p.201)

Según Robbins (1999), citado por Mendoza (2016, p.33), “El clima organizacional 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”. (p.437)

Para Carvajal (2000), citado por Mendoza (2016, p.30), “El concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente”. (p.152)

Álvarez (1992), citado por Mendoza (2016, p.30), concluye que “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa: es un concepto multidimensional que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”. (p. 119)

Méndez (2006), citado por Mendoza (2016, p.30), define al clima organizacional como “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción

social y en la estructura organizacional lo que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (p.108).

Para Quiroga (2007), citado por Contreras y Jiménez (2016. p. 35) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad. (p.15).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

MINSA (2009), “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. (p.21).

De las once dimensiones consideradas por MINSA (2009), Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú, se ha visto por conveniente seleccionar y evaluar a diez de ellas para llevar a cabo el estudio del clima organizacional: motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, estructura, innovación, conflicto-cooperación, recompensa y confort, las cuales se describe a continuación:

**Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

**Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues

va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero

siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

### 5.1.2.3. Liderazgo y Clima Organizacional

Omar (2011), citado por Serrano y Portalanza (2014, p.121), asegura que “el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador”

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004; citado por Serrano y Portalanza, 2014, p.122)

Stringer (2001), citado por Serrano y Portalanza (2014 p.122), asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

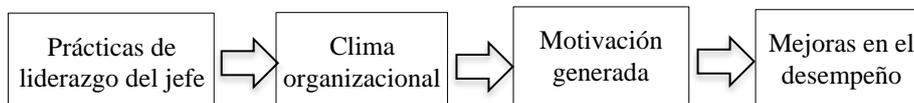


Figura 1. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional. Fuente: Stringer (2001)

Para González, Figueroa, y González (2014), citado por Serrano y Portalanza (2014, p.122) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores

de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch y Whiteley, 2003), citado por Serrano y Portalanza (2014, p.122).

## **5.2. Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica porque es un tema vital relacionado al liderazgo y al clima organizacional, ubicándolos como los elementos necesarios para un proceso de gestión integral en las instituciones, en este caso las educativas, donde el éxito de estas instituciones depende de los directores- líderes, quienes tienen la difícil tarea de conducirla hacia el logro de las metas propuesta, la cual permitirá lograr los propósitos institucionales. Por otro lado, es necesario considerar que en toda organización existe un elemento que va a condicionar la consecución de las metas trazadas, este elemento es el denominado clima organizacional.

Es vista de ello, surgió la necesidad de realizar el siguiente trabajo de investigación cuyo propósito es determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

El estudio de la presente investigación es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía tanto para el líder como para el personal docente que labora en el Área de Gestión Pedagógica en la UGEL Santa, pudiendo así beneficiar a todo el personal que labora en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, si se hace uso del pensamiento reflexivo ante ello y, lograr mediante un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable.

La presente investigación pretende aportar conocimientos teóricos relevantes acerca de la relación entre El Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, a través del estudio de estas dos variables.

Las conclusiones que se obtengan en el presente trabajo de investigación constituirán un referente y servirán de guía para tener en cuenta los factores que contribuyen a la mejora del clima organizacional; y con ello permitir reorientar la práctica de un estilo de liderazgo que favorezca afrontar con éxito situaciones adversas que se presenten y que se traduzcan en el bienestar común.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera que la presente investigación es pertinente y trascendente pues responde a las necesidades institucionales relacionadas al desarrollo de un buen clima organizacional.

### **5.3. Problema**

A pesar que es sabido que, liderazgo y clima organizacional son factores muy importantes para la buena marcha de toda organización, muchas de las organizaciones, sobre todo las relacionadas con la educación, presentan serios problemas en su interior, las cual está íntimamente relacionada a un inadecuado liderazgo de las autoridades quienes tienen la responsabilidad de dirigir una institución u organización, surgiendo como consecuencia el bajo nivel de motivación por el trabajo y no se interesan por mejorar el clima laboral para hacerlo más productivo.

Esta falta de liderazgo se hace evidente, cuando quien dirige la institución u organización solo se limita a “controlar” el cumplimiento de las funciones de los trabajadores. Ante ello se genera un clima organizacional desfavorable donde las relaciones interpersonales comienzan a deteriorarse y la tolerancia y el respeto muchas veces se ausentan.

Es así que como parte del grupo de trabajadores perteneciente al Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, y al poder notar que hay un clima aparentemente favorable, surge la inquietud de poder saber si esto se relaciona con el tipo de liderazgo ejercido por el jefe de la mencionada área.

Lo expuesto me permite plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017?

#### **5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables**

##### **5.4.1. Definición conceptual**

###### **Liderazgo Transformacional**

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por 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 (Bass, 1994; citado por Cervera, 2012, p. 30).

**Clima organizacional:** Es definida como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (MINSa, 2009, p.16).

##### **5.4.2. Definición operacional de las variables**

La variable liderazgo transformacional, se operacionalizó, mediante cuatro dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Mediante estas dimensiones se elaboró el instrumento de recojo de información denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X versión corta (MLQ 5x)\*, cuestionario a docentes, estructurado en 4 dimensiones, y 20 ítems, el cual ha sido tomado de la tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” de Martínez (2007), extraído del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) de B. Bass y B. Avolio (2000) y adaptado por Martínez, Y. (2007).

La variable clima organizacional, se operacionalizó mediante diez dimensiones: Liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación, identidad, conflicto-cooperación y motivación. Mediante estas dimensiones se elaboró el instrumento de recojo de información denominado Cuestionario para medir el Clima Organizacional, estructurado en 10 dimensiones y 36 ítems, el cual ha sido tomado de la tesis: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur 2009” de Br. Nicanor Molocho Becerra – UNMSM, extraído del Plan de Clima Organizacional 2008-2011, Ministerio de Salud – MINSA y adaptado y aplicado por Molocho B. (2010).

#### 5.4.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Influencia idealizada	Influencia en el docente	8	Ordinal
	Motivación inspiracional	Motivación en el docente	4	
	Estimulación intelectual	Estimulación del docente	4	
	Consideración individual	Atención en el docente	4	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Liderazgo	Genera espacios de diálogo.	4	Ordinal
		Reconocimiento a los miembros del área de Gestión Pedagógica.		
		Orden y procesos de gestión.		
		Claridad en las normas		
	Innovación	Efectividad organizacional	4	
		Propuesta de proyectos		
		Organización inteligente		
	Recompensa	Recompensa por la labor realizada	3	
	Confort	El ambiente de trabajo es limpio y agradable	3	
	Estructura	Existe una serie de trámites que se realizan para realizar un proyecto.	4	
La dirección agiliza los procesos de trámite.				

	Toma de decisiones	Responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.	3	
	Comunicación	Comunicación eficaz y oportuna entre directivo y trabajadores.	4	
	Identidad	Valores e ideales que comparten	4	
	Conflicto y cooperación	Resuelve problemas.	5	
		Ayuda mutua para lograr objetivos conjuntos.		
	Motivación	Se encuentra a gusto con la labor que desempeña.	2	

### 5.5. Hipótesis

Existe relación directa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

### 5.6. Objetivos

#### 5.6.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

#### 5.6.2. Objetivos Específicos

-Identificar el nivel de liderazgo transformacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

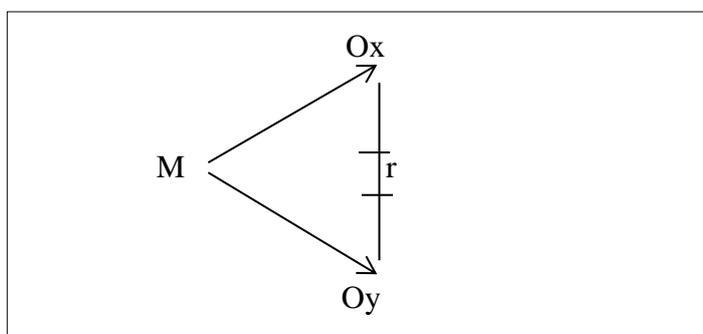
-Identificar el nivel de clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación, de acuerdo al criterio de la orientación del estudio, constituye una investigación básica; atendiendo al criterio de la técnica de contrastación de la hipótesis, se procede por una investigación correlacional, pues, se pretende probar la posible relación existente entre las variables *liderazgo transformacional* y *clima organizacional*.

El diseño de la investigación es no experimental porque no hay causa ni efecto de las variables, cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

- M : es la muestra de investigación
- Ox : es la observación de la variable X
- Oy : es la observación de la variable Y
- r : Relación entre ambas variables

### 6.2. Población y muestra

La población está conformada por los 25 trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017. Por ser pequeña, se trabajó con toda la población, cuya distribución fue la siguiente:

CUADRO 1

UGEL SANTA	SEXO		TOTAL
	H	M	
Área de Gestión Pedagógica	14	11	25

Fuente: Data de la UGEL Santa del Área de Gestión Pedagógica (AGP) – 2017.

### **6.3. Técnicas e instrumentos de recojo de información**

#### **6.3.1. Técnicas de investigación**

Para la recolección de datos de las variables Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa 2017, se aplicó la técnica de la encuesta para cada una de las variables.

#### **6.3.2. Instrumentos**

Para medir la variable el liderazgo transformacional se empleó como instrumento el cuestionario utilizado por Ysabel Martínez (2007) en su tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, el cual ha sido extraído y adaptado del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X de Avolio y Bass (2004) versión corta, formulario para profesores, para obtener el grado de Magister en educación por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En esta etapa se tuvo la participación de dos expertos para revisar, calificar y aprobar el contenido de cada uno de los ítems tendientes a medir, lo que como investigadora perseguí en la variable Liderazgo Transformacional; para la participación de los expertos les facilité la ficha de validación del instrumento de investigación, la cual constó de 4 dimensiones y 20 ítems (Ver anexo N°1)

Para medir la variable Clima organizacional se utilizó el cuestionario de Clima Laboral tomado de la tesis: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009” de Nicanor Molocho Becerra - UNMSM, el cual ha sido extraído del Plan de clima organizacional 2008-2011, Ministerio de Salud – MINSAs.

En esta etapa se tuvo la participación de dos expertos para revisar, calificar y aprobar el contenido de cada uno de los ítems tendientes a medir, lo que como investigadora perseguí en la variable Clima Organizacional; para la participación de los expertos les facilité la ficha de validación del instrumento de investigación, la cual constó de 10 dimensiones y 20 ítems (Ver anexo N° 2)

#### **6.4. Proceso y análisis de los datos**

La información recogida formó parte de una base de datos mediante el uso del SPSS (versión 23) para el proceso de los datos, luego para los gráficos se usó el programa Excel.

Para el análisis de datos recolectados se aplicó la estadística descriptiva que permitió demostrar la correlación existente. Los resultados obtenidos se presentaron en tablas estadísticas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones. Además, para verificar la hipótesis se calculó un coeficiente relación de Pearson.

## 7. Resultados

### 7.1. Presentación

Para la obtención de los resultados, la cual se inició con la evaluación de expertos sobre la confiabilidad de los instrumentos aplicados para cada variable hasta la organización de los datos recolectados, se utilizó como herramienta informática de apoyo el programa SPSS versión 23 y, para los gráficos se utilizó el programa Excel.

A continuación, se presenta los cuadros y figuras las cuales van a determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

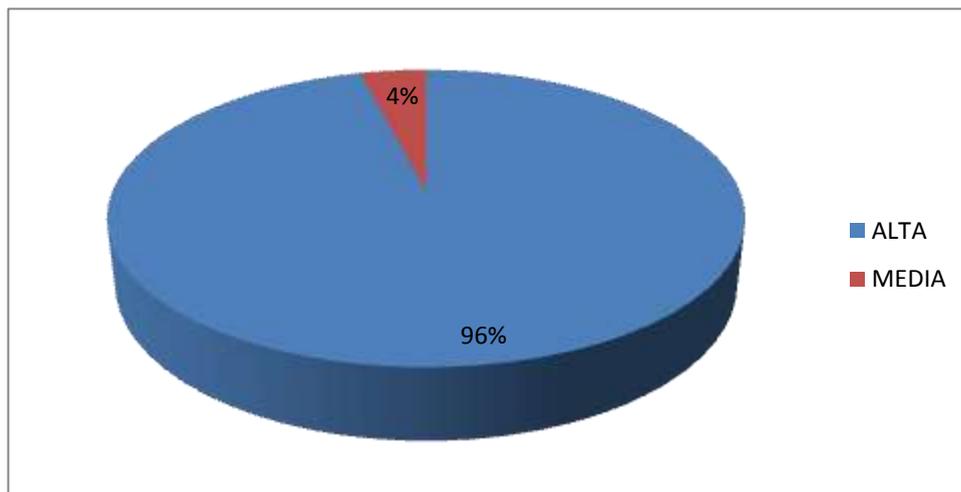
### 7.2. Análisis e interpretación

#### 7.2.1. Resultado de la variable Liderazgo Transformacional

Tabla N° 01. Variable Liderazgo Transformacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	24	96,0
	MEDIA	1	4,0
	Total	25	100,0

Figura N° 01. Variable Liderazgo Transformacional



Fuente: Tabla N° 01

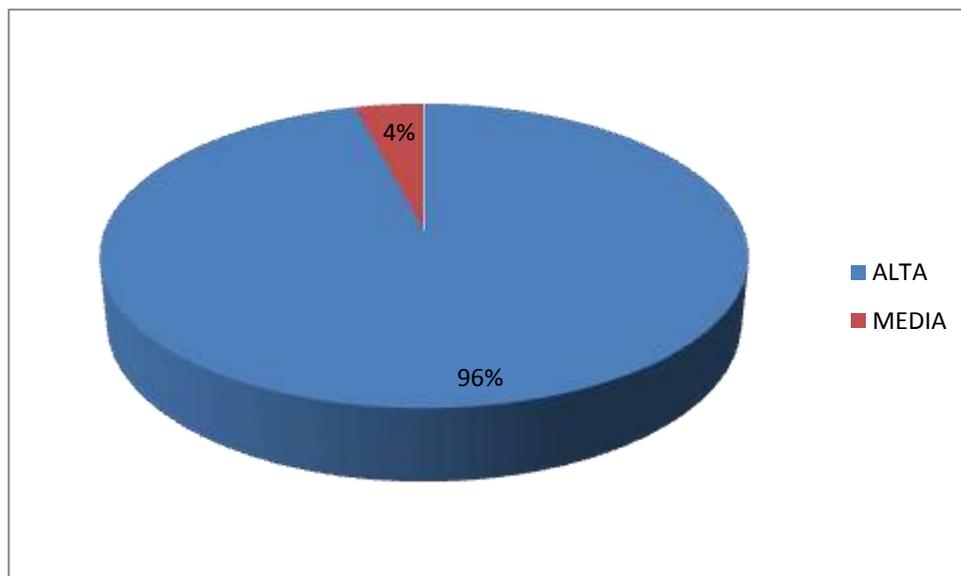
De acuerdo a lo presentado en la tabla N° 01 y la figura N° 01, 96% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la variable Liderazgo Transformacional, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 4% desde su percepción considera que esta variable en el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Frente a lo señalado, se puede deducir que casi el 100 % de los encuestados consideran que en la variable Liderazgo Transformacional, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 02. Dimensión 1- Influencia Idealizada**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido ALTA	24	96,0
MEDIA	1	4,0
Total	25	100,0

**Figura N° 02. Dimensión 1- Influencia Idealizada**



**Fuente: Tabla N° 02**

Tomando como referencia lo presentado en la tabla N° 02 y la figura N° 02, 96% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Influencia

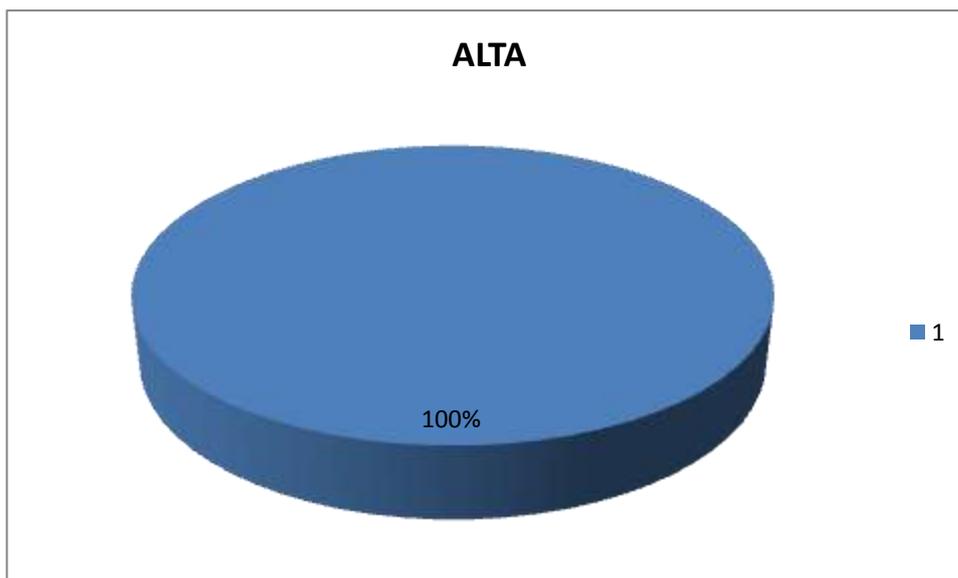
Idealizada, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 4% desde su percepción considera que esta dimensión en el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Frente a lo señalado, se puede deducir que casi el 100 % de los encuestados consideran que el Jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, posee una Influencia Idealizada alta.

**Tabla N° 03. Dimensión 2 - Motivación Inspiracional**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido ALTA	25	100,0

**Figura N° 03. Dimensión 2 - Motivación Inspiracional**



**Fuente: Tabla N° 03**

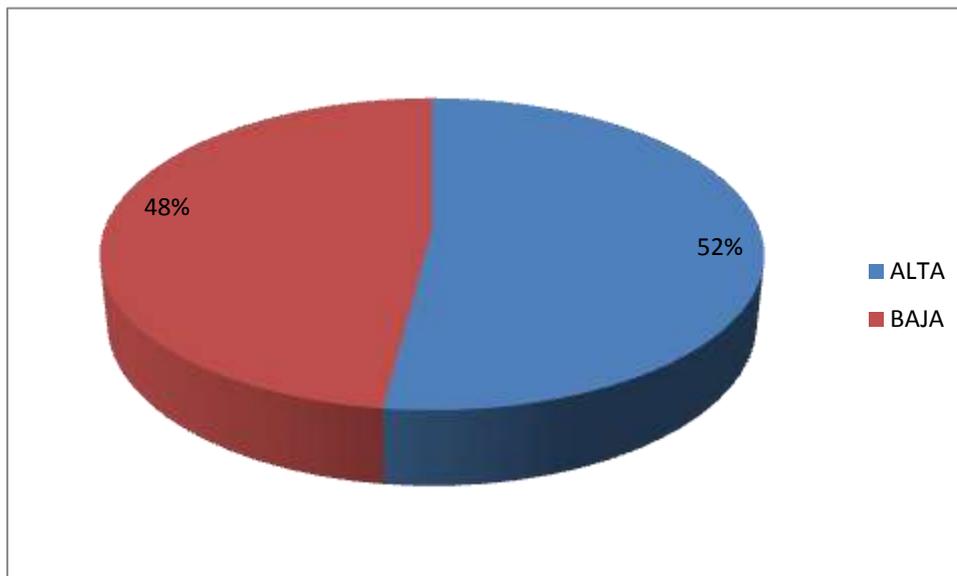
De acuerdo a lo presentado en la tabla N° 03 y la figura N° 03, 100% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Motivación Inspiracional, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto.

Frente a lo señalado, se puede afirmar que el 100% de los encuestados consideran que el Jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, posee una Motivación Inspiracional alta.

**Tabla N° 04. Dimensión 3 - Consideración Individual**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	13	52,0
	MEDIA	12	48,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 04. Dimensión 3 - Consideración Individual**



**Fuente: Tabla N° 04**

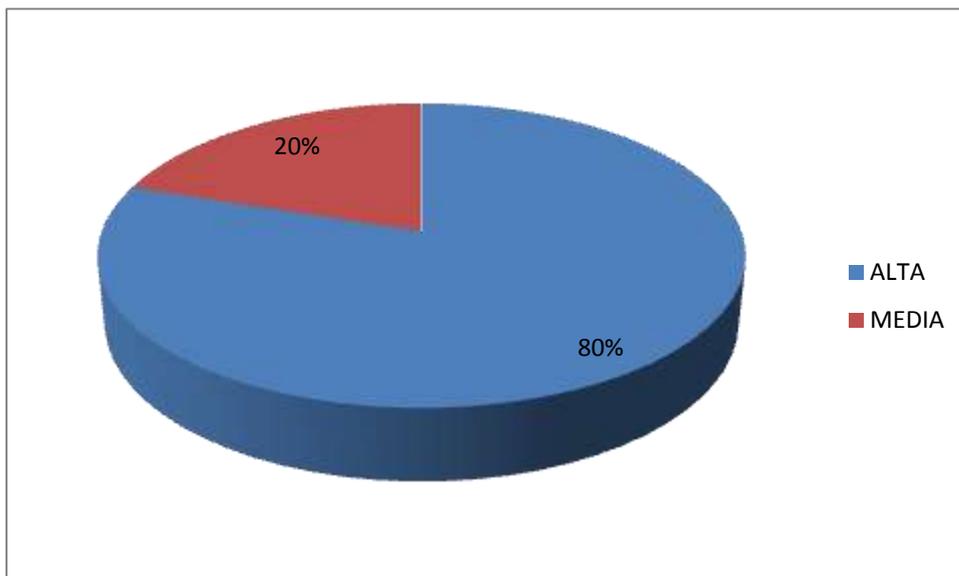
Según lo presentado en la tabla N° 04 y la figura N° 04, 52% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Consideración Individual, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 48% desde su percepción considera que esta dimensión en el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que más de la mitad de los encuestados consideran que el Jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, posee una Consideración Individual alta.

**Tabla N° 05. Dimensión 4 - Estimulación Intelectual**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	20	80,0
	MEDIA	5	20,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 05. Dimensión 4 - Estimulación Intelectual**



**Fuente: Tabla N° 05**

De acuerdo a lo presentado en la tabla N° 05 y la figura N° 05, 80% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Estimulación Intelectual, el jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 20% desde su percepción considera que esta dimensión en el jefe del Área de Gestión Pedagógica se encuentra en un nivel medio.

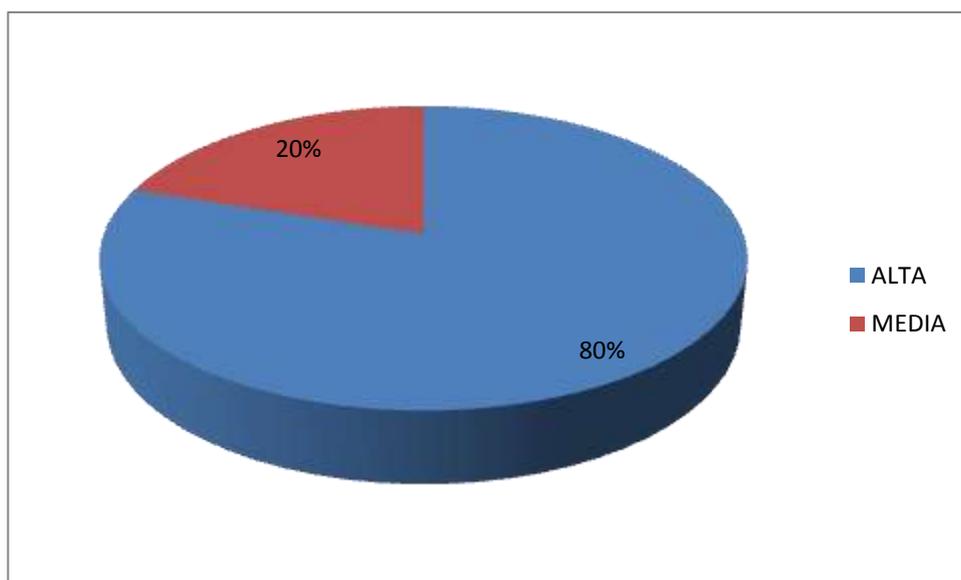
Según lo señalado, se puede deducir que las cuatro quintas partes del total de los encuestados consideran que el Jefe del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, posee una Estimulación Intelectual alta.

### 7.2.2. Resultado de la variable Clima Organizacional

**Tabla N° 06. Variable Clima Organizacional**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	20	80,0
	MEDIA	5	20,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 06. Variable Clima Organizacional**



**Fuente: Tabla N° 06**

Según lo presentado en la tabla N° 06 y la figura N° 06, 80% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la variable Clima Organizacional, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel alto, mientras que el 20%

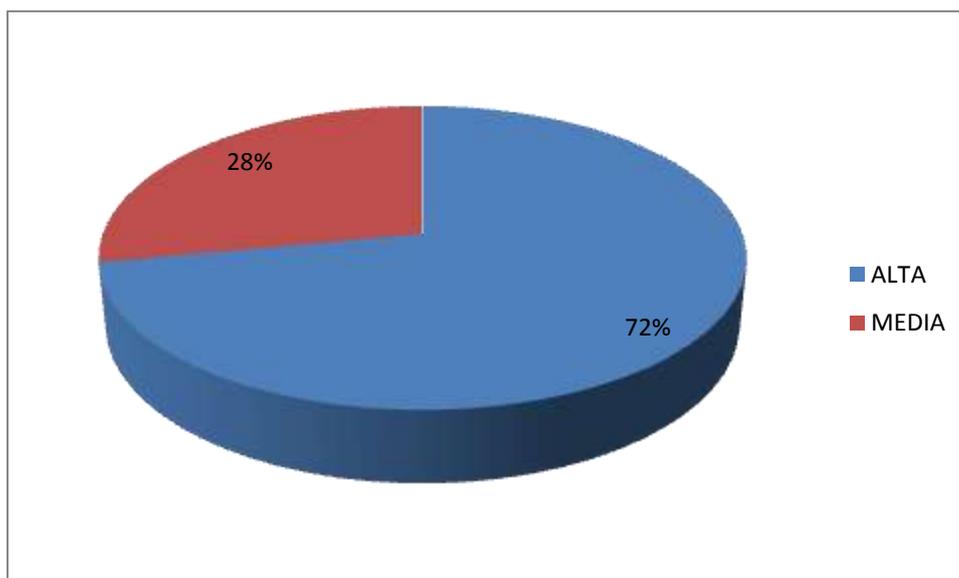
desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que las cuatro quintas partes del total de los encuestados consideran que esta variable Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 07. Dimensión 1 - Motivación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	18	72,0
	MEDIA	7	28,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 07. Dimensión 1 - Motivación**



**Fuente: Tabla N° 07**

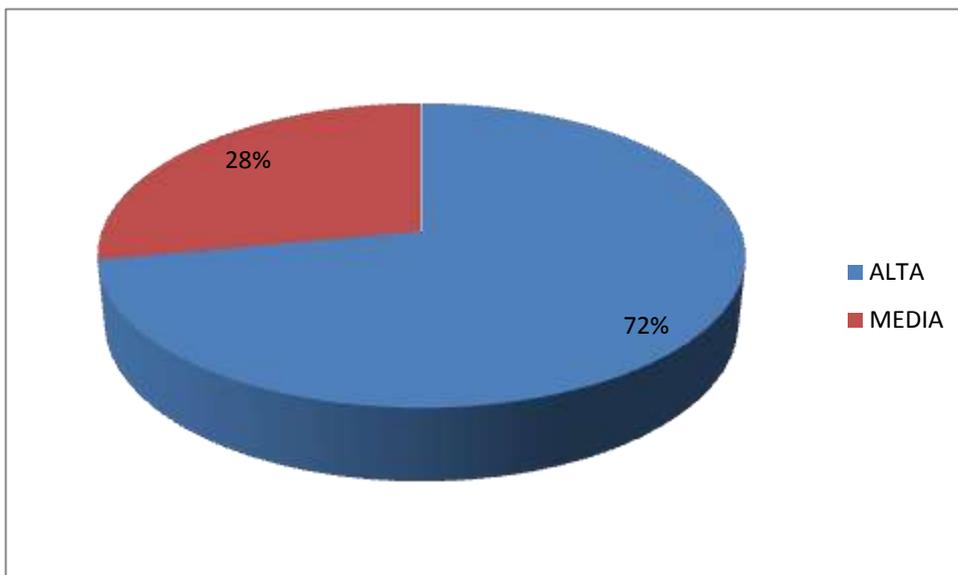
Según la tabla N° 07 y la figura N° 07, 72% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Motivación, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 28% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que cerca de las tres cuartas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Motivación en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 08. Dimensión 2 - Liderazgo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	18	72,0
	MEDIA	7	28,0
Total		25	100,0

**Figura N° 08. Dimensión 2 - Liderazgo**



**Fuente: Tabla N° 08**

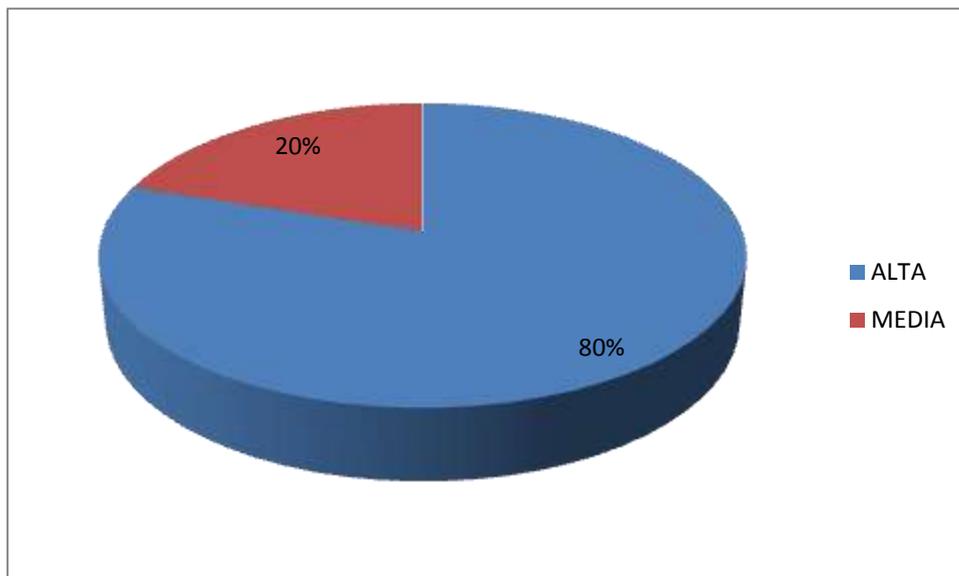
Según la tabla N° 08 y la figura N° 08, 72% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Liderazgo, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 28% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que cerca de las tres cuartas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Liderazgo en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 09. Dimensión 3 - Toma de Decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	20	80,0
	MEDIA	5	20,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 09. Dimensión 3 - Toma de Decisiones**



**Fuente: Tabla N° 09**

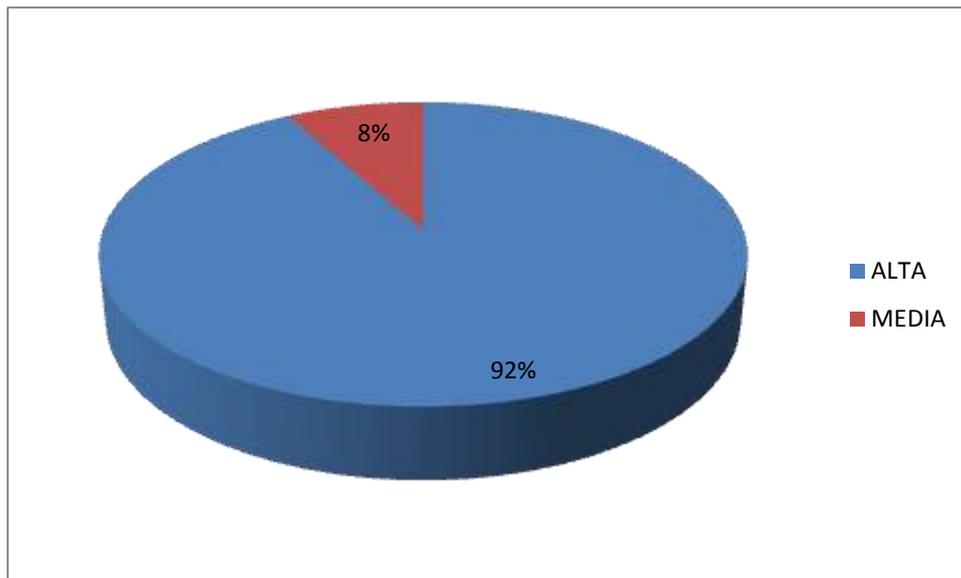
Según la tabla N° 09 y la figura N° 09, 80% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Toma de Decisiones, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 20% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que las cuatro quintas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Toma de Decisiones en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 10. Dimensión 4 - Identidad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	23	92,0
	MEDIA	2	8,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 10. Dimensión 4 - Identidad**



**Fuente: Tabla N° 10**

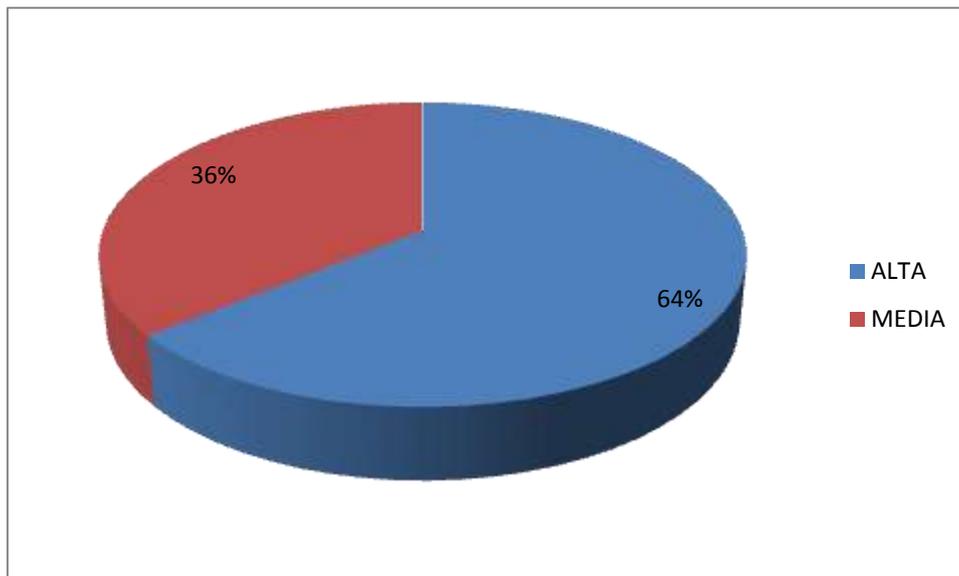
Según lo presentado en la tabla N°10 y la figura N°10, 92 % de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Identidad, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 08% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que, a diferencia del 8%, las partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Identidad en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 11. Dimensión 5 - Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	16	64,0
	MEDIA	9	36,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 11. Dimensión 5 - Comunicación**



**Fuente: Tabla N° 11**

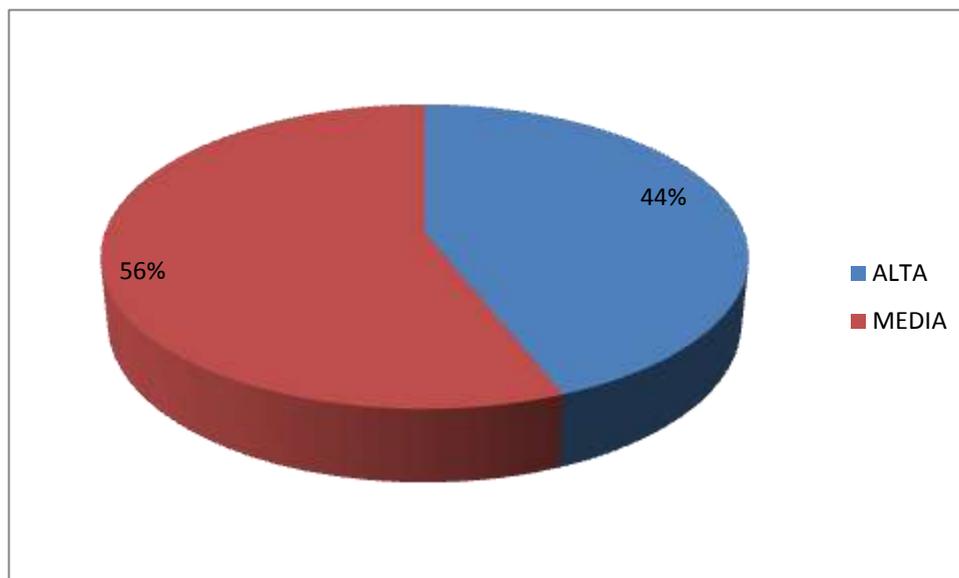
Según la tabla N° 11 y la figura N° 11, 64% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Comunicación, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 36% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que más de las tres quintas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Comunicación en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 12. Dimensión 6 - Estructura**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	11	44,0
	MEDIA	14	56,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 12. Dimensión 6 - Estructura**



**Fuente: Tabla N° 12**

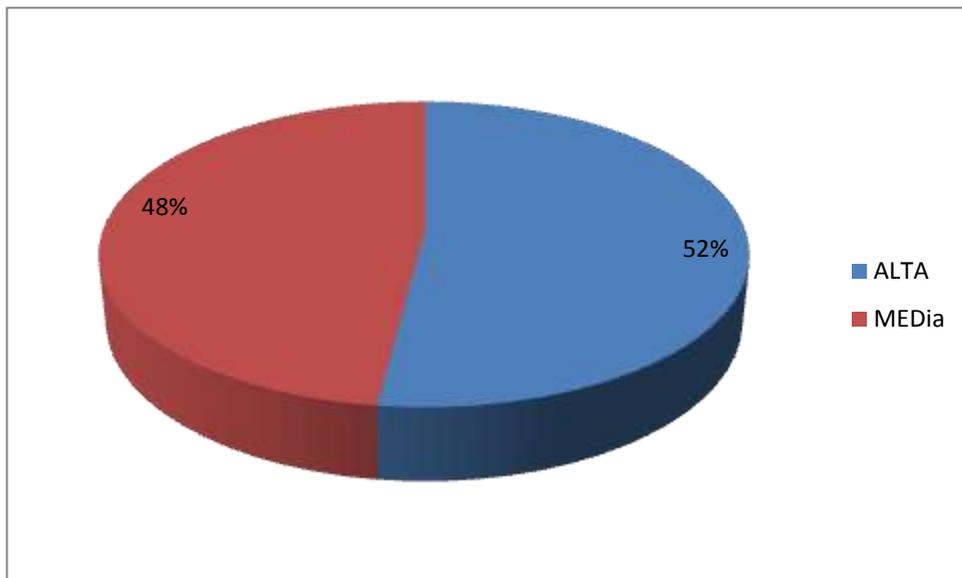
Según la tabla N° 12 y la figura N° 12, 56% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Estructura, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel medio, mientras que el 44% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel alto.

Según lo señalado, se puede deducir que más de mitad del total de los encuestados consideran que la dimensión Estructura en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel medio.

**Tabla N° 13. Dimensión 7 - Innovación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	13	52,0
	MEDIA	12	48,0
Total		25	100,0

**Figura N° 13. Dimensión 7 - Innovación**



**Fuente: Tabla N° 13**

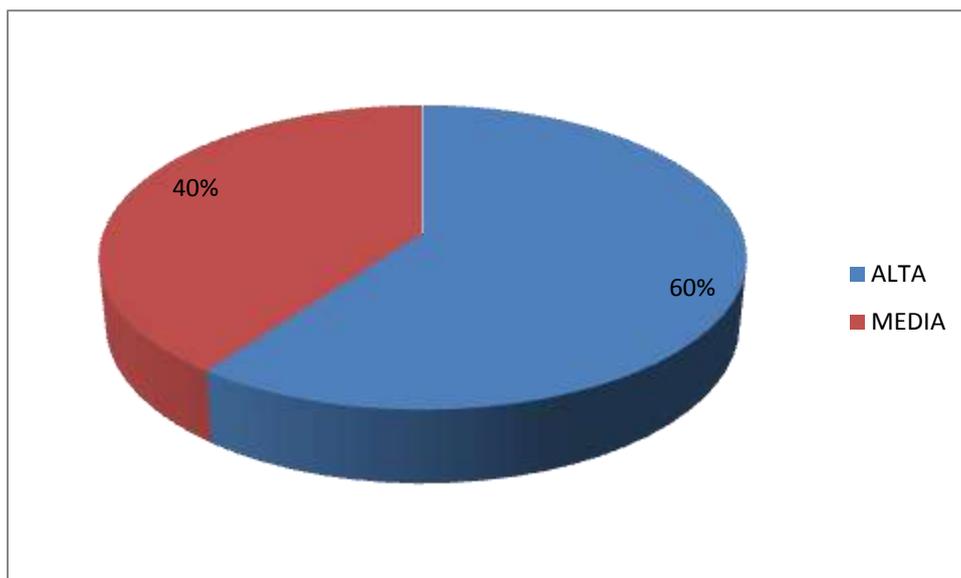
Según la tabla N° 13 y la figura N° 13, 52% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Innovación, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 48% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que más de mitad del total de los encuestados consideran que la dimensión Innovación en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 14. Dimensión 8 - Conflicto-Cooperación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	15	60,0
	MEDIA	10	40,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 14. Dimensión 8 - Conflicto-Cooperación**



**Fuente: Tabla N° 14**

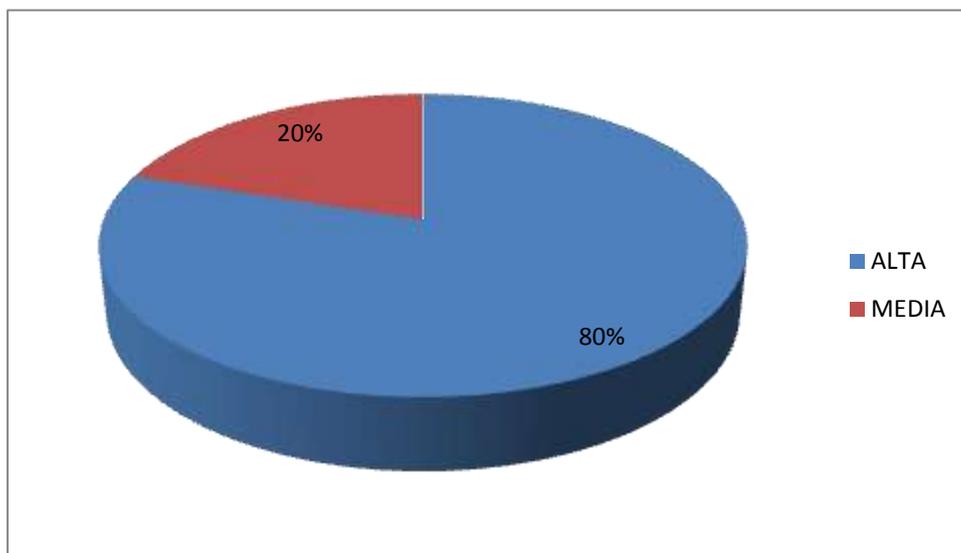
Según la tabla N° 14 y la figura N° 14, 60% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Conflicto-Cooperación, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 40% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que las tres quintas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Conflicto-Cooperación en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 15. Dimensión 9 – Recompensa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	20	80,0
	MEDIA	5	20,0
	Total	25	100,0

**Tabla N° 15. Dimensión 9- Conflicto-Recompensa**



**Fuente: Tabla N° 15**

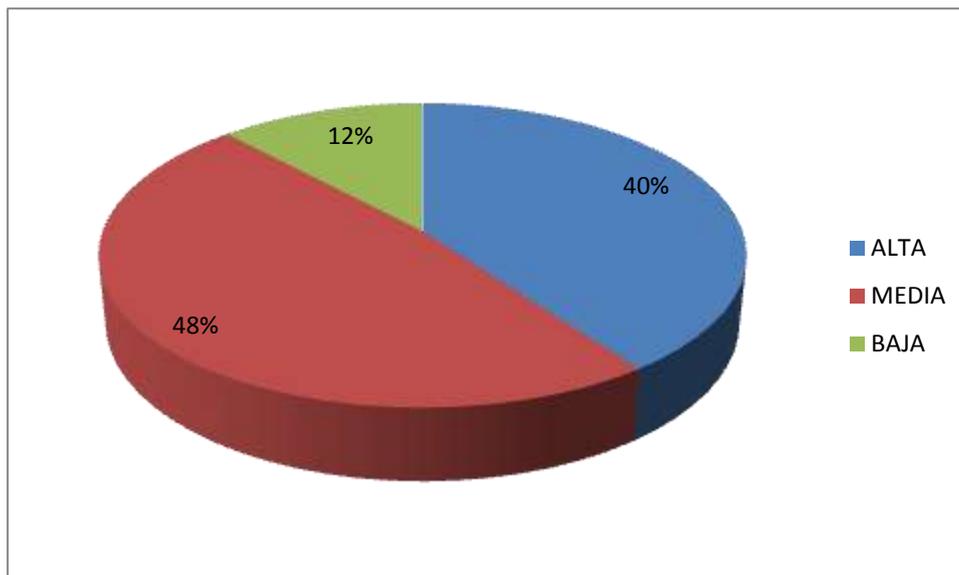
Según la tabla N° 15 y la figura N° 15, 80% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Recompensa, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 20% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel medio.

Según lo señalado, se puede deducir que las tres quintas partes del total de los encuestados consideran que la dimensión Recompensa en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel alto.

**Tabla N° 16. Dimensión 10 - Confort**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ALTA	10	40,0
	MEDIA	12	48,0
	BAJA	3	12,0
	Total	25	100,0

**Figura N° 16. Dimensión 10 - Confort**



**Fuente: Tabla N° 16**

Según la tabla N° 16 y la figura N° 16, 48% de los integrantes de la población encuestada manifiestan que en la dimensión Confort, el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa, se encuentra en un nivel medio, el 40% considera que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, mientras que el 12% desde su percepción considera que esta dimensión en el Área de Gestión Pedagógica – UGEL Santa se encuentra en un nivel bajo.

Según lo señalado, se puede deducir que cerca del 50% del total de los encuestados consideran que la dimensión Recompensa en el Área de Gestión Pedagógica, se encuentra en un nivel medio.

### 7.2.3. Relación entre la variable Liderazgo Transformacional y la variable Clima Organizacional

#### Correlaciones

Tabla N° 17

		NTOTAL_LIDERA Z	NTOTAL_CLIMA
NTOTAL_LIDERAZ	Correlación de Pearson	1	,408*
	Sig. (bilateral)		,043
	N	25	25
NTOTAL_CLIMA	Correlación de Pearson	,408*	1
	Sig. (bilateral)	,043	
	N	25	25

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según los datos presentados en la tabla 17 en relación a la correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, se ha obtenido un grado de correlación de  $r=0,408$  que se interpreta como correlación moderada entre las variables, con una significación de 0,043 inferior al nivel bilateral 0,05 establecido por el programa SPSS lo cual permite afirmar que la relación establecida resulta significativa.

## 8. Análisis y discusión

Los resultados encontrados plantean el siguiente panorama: en términos generales, con el conjunto total de docentes especialistas de que trabajan en el Área de Gestión Pedagógica, la hipótesis propuesta “Existe relación directa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017”, se acepta. En efecto, la correlación entre el Liderazgo Transformacional y Clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica UGEL Santa al ser 0,043 inferior a 0,05 se acepta la hipótesis de investigación. Esto implica que las dimensiones del Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Clima Organizacional se asocian, o lo que es lo mismo, las dimensiones del Clima Organizacional se asocian con las dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Considerando estos resultados podemos afirmar que las pruebas son válidas y confiables y por lo tanto se pueden utilizar en el ámbito local, regional y nacional, tal como se ha hecho en esta oportunidad. En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existe relación directa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017”, los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla N° 17 indican que existen correlaciones entre las variables en estudio por lo que podemos afirmar que la citada hipótesis ha sido, en lo fundamental, respaldada lo cual confirmaría las investigaciones y propuestas teóricas que hemos expuesto en nuestro marco teórico. En consecuencia, los resultados de la investigación, hechas hasta el momento, dejan en claro que, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima organizacional corresponde a la práctica de un Liderazgo Transformacional.

En este sentido, nuestros hallazgos son similares a los de a Lozado (2013), donde concluye que en la UEMAR se actúa con los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, prevaleciendo el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el clima institucional.

En la misma línea, Cervera (2012), donde concluye que las diversas áreas del Liderazgo transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

Ahora bien, nuestros hallazgos se asemejan también a los de Médico (2013), donde concluye que existe una correlación moderada entre liderazgo directivo y clima organizacional en la institución s educativa Augusto B. Leguía, Puente.

Asimismo, nuestros resultados coinciden con lo de León (2015), quien confirma que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución educativa 5170 Perú Italia.

Del mismo modo, nuestros resultados también se asemejan a los de Chalco (2015), donde concluye que la gestión educativa se relaciona con el clima institucional en la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte, de la UGEL 06, del distrito de Ate.

A ello se suma Guillén (2016) quien confirma que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015.

De igual manera Atalaya (2016) donde señala que sí existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio educativo Magister UGEL 07-2013.

Del mismo modo tenemos a García (2016) quien confirma que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa

Sin embargo, nuestros resultados discrepan con los de Domínguez (2016), quien indica que no existe correlación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de nuevo Chimbote.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1. Conclusiones**

- a. Con respecto a las cuatro dimensiones que forman parte del Liderazgo Transformacional, estas han alcanzado porcentajes altos de satisfacción, ubicándose en primer lugar la dimensión Motivación Inspiracional (100%), en segundo lugar, la dimensión Influencia Idealizada (96%), en tercer lugar, la dimensión Estimulación Intelectual (80%) y en cuarto lugar la dimensión Consideración Individual (52%).

En lo que respecta al Liderazgo Transformacional, se concluye que la población encuestada le reconoce al jefe del Área de Gestión Pedagógica las cuatro dimensiones del Liderazgo Transformacional en el nivel alto.

- b. En lo que respecta al Clima Organizacional, podemos concluir diciendo que de las 10 dimensiones que forman parte de ella, 8 han alcanzado un nivel alto siendo la dimensión Identidad la que ha alcanzado el más alto porcentaje con un 92% y; las dos restantes han sido identificadas en un nivel medio como son Estructura con un 56% y Confort con un 48%.

En lo que respecta al Clima Organizacional, se concluye que el grado de clima organizacional que se puede identificar en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa se encuentra en un nivel alto.

- c. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.

Por lo tanto, se concluye que existe una correlación positiva moderada significativa entre las variables Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017, confirmando así nuestra hipótesis planteada: “Existe relación directa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.”

## **9.2. Recomendaciones**

1. Realizar investigaciones descriptivas correlacionadas vinculadas a estudios de las variables Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional con la finalidad de encontrar alternativas de solución a los problemas que se puedan identificar.
2. Realizar investigaciones comparativas entre UGELs de la subregión Pacífico de la región Ancash respecto a la relación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.
3. Difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el fin de promover un intercambio de ideas entre los trabajadores de las diferentes áreas de la UGEL Santa.
4. Realizar programas de capacitación para docentes y directivos con el fin de desarrollar en ellos de forma óptima, la práctica de las dimensiones del Liderazgo Transformacional vs dimensiones del Clima Organizacional y contribuir con ello al cumplimiento eficiente de su labor educativa.

## **10. Agradecimiento**

A Dios, quien ha sido, es y seguirá siendo el motor de mi vida y de todas mis decisiones.

A los maestros de la Sección de Postgrado de la Facultad de Educación y Humanidades por compartir sus experiencias y conocimientos y contribuir con mi formación académica.

A mi esposo Rolando Alfonso Tirado Sarmiento quien siempre estuvo animándome y apoyándome a concluir con mis estudios de postgrado.

## 11. Referencias bibliográficas

- Atalaya, O. (2016). “Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo Magister UGEL 07-2013”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5314/1/Atalaya\\_jo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5314/1/Atalaya_jo.pdf)
- Castro, J. (2015). “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad de Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE\\_EDUC\\_154.pdf?sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf?sequence=3)
- Cervera, Luz. (2012). “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos”. Tesis para obtener el grado académico de doctor. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf)
- Chalco, N. (2015). “Relación entre la gestión educativa y el clima institucional en la I.E. N° 1226, sol de vitarte, UGEL 06, Ate”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1031/TM%20CE-Ge%20C515%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clerc, Saldivia y Serrano (2006). “Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral”. Programa de Diplomado em Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%20>

006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). “Liderazgo y Cima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>

Domínguez, I. (2016). “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote”. Tesis para obtener el título profesional de licenciado. Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/223/1/dominguez\\_gi.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/223/1/dominguez_gi.pdf)

Félix, J. (2014). “Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1034/TM%20CE-Ge%20F36%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, Y. (2016). “El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5680/1/Garcia\\_zy.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5680/1/Garcia_zy.pdf)

Guillén, C. (2016). “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica -2015”. Tesis para obtener el

- grado académico de magister. Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/guillen\\_sc.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/guillen_sc.pdf)
- León, A. (2015). “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n\\_ba.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf)
- Lozado, L. (2013). “Impacto de los estilos del liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Politécnica Salesiano de Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5531/1/UPS-QT03846.pdf>
- Martínez, Y. (2007). “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [file:///C:/Users/ACTA-161/Downloads/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf](file:///C:/Users/ACTA-161/Downloads/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf)
- Médico J. (2013). “El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/295/TM%20CE-Ge%20M36%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, F. (2016). “Clima laboral y desempeño docente en las instituciones educativas de la Ugel N° 15 Huarochirí, año 2012”. Tesis para obtener el grado de magister. Universidad César Vallejo. Recuperado de

[https://issuu.com/fernandomendozaurbina/docs/clima\\_laboral-desempe\\_o\\_docente.\\_f](https://issuu.com/fernandomendozaurbina/docs/clima_laboral-desempe_o_docente._f)

MINSA (2009) Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú.

Molocho, N. (2010). “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur- 2009”. Tesis para obtener el grado académico de magister. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho\\_bn.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf)

Serrano, B. y Portalanza Ch. (2014). “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”. Suma de Negocios. Vol. 5, 117-125. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

Urdaneta de M. (2015). “Liderazgo transformador y calidad educativa docente en educación básica primaria”. Trabajo de grado para optar el título de Magister Scientiarum en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-09319.pdf>

## Anexo 1

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO 5X VERSIÓN CORTA (MLQ 5X) \* CUESTIONARIO A DOCENTES

Nombre de la Institución:.....

Distrito:..... Fecha:.....

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

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en los centros del país.

Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS PERSONALES

**Instrucciones:** Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro de trabajo

Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

##### 1. Tipo de Establecimiento

( 1 ) Pública                      ( 2 ) Particular

##### 3. Edad del docente

( 1 ) De 18 a 30 años      ( 2 ) De 31 a 40 años      ( 3 ) De 41 a 50 años  
( 4 ) De 51 a 60 años      ( 5 ) Más de 60 años

##### 4 Sexo

(1) Masculino                      ( 2 ) Femenino

##### 5 Dedicación a la Institución

( 1 ) Jornada parcial      ( 2 ) Jornada completa

##### 6- Situación laboral

( 1 ) Nombrado      ( 2 ) Designado      ( 3 ) Destacado      ( 4 ) Contratado

##### 7. Su experiencia docente

( 1 ) De 0 a 5 años      ( 3 ) De 11 a 15 años      ( 5 ) De 21 a 25 años  
( 2 ) De 6 a 10 años      ( 4 ) De 16 a 20 años      ( 6 ) De 26 años a más

##### 8. Cargo

( 1 ) Especialista nombrado      ( 2 ) Especialista designado      (3)Especialista Apoyo

**Instrucciones:** Aparecen a continuación veinte afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

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

N°	DIMENSIONES	ITEM	0	1	2	3	4
1	INFLUENZA IDEALIZADA	1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
		2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él					
		3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
		4. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
		5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
		6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
		7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
		8. Enfatiza la importancia de una misión común					
2	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	9. Habla de forma optimista sobre el futuro					
		10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
		11. Presenta una convincente visión del futuro					
		12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas					
3	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	13. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
		14. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
		15. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
		16. Me ayuda a mejorar mis capacidades					
4	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	17. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
		18. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
		19. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
		20. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					

Cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007).

## BAREMOS

**VARIABLE:** Liderazgo Transformacional

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	54 - 80
MEDIA	27 - 53
BAJA	0 - 26

**DIMENSIÓN 1:** Influencia Idealizada

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	22 - 32
MEDIA	11 - 21
BAJA	0 - 10

**DIMENSIÓN 2:** Motivación Inspiracional

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 16
MEDIA	06 - 11
BAJA	0 - 5

**DIMENSIÓN 3:** Consideración Individual

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 16
MEDIA	06 - 11
BAJA	0 - 5

**DIMENSIÓN 4:** Estimulación Intelectual

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 16
MEDIA	06 - 11
BAJA	0 - 5

## Anexo 2

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre de la Institución:.....  
Distrito:..... Fecha:.....

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

#### DATOS PERSONALES

**Instrucciones:** Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro de trabajo

Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Tipo de Establecimiento

( 1 ) Pública ( 2 ) Particular

3. Edad del docente

( 1 ) De 18 a 30 años ( 2 ) De 31 a 40 años ( 3 ) De 41 a 50 años

( 4 ) De 51 a 60 años ( 5 ) Más de 60 años

4 Sexo

(1) Masculino ( 2 ) Femenino

5 Dedicación a la I.E.

( 1 ) Jornada parcial ( 2 ) Jornada completa

6- Situación laboral

( 1 ) Nombrado ( 2 ) Designado ( 3 ) Destacado ( 4 ) Contratado

7. Su experiencia docente

( 1 ) De 0 a 5 años ( 3 ) De 11 a 15 años ( 5 ) De 21 a 25 años

( 2 ) De 6 a 10 años ( 4 ) De 16 a 20 años ( 6 ) De 26 años a más

8. Cargo

( 1 ) Especialista nombrado ( 2 ) Especialista designado (3) Especialista apoyo

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	DIMENSIONES	ITEM	1	2	3	4	5
1	MOTIVACIÓN	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.					
		2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.					
2	LIDERAZGO	3. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.					
		4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
		5. El esfuerzo de mi jefe se encaminan al logro de objetivos de la institución.					
		6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					
3	TOMA DE DECISIONES	7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse					
		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
		9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
4	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución.					
		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución.					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución.					
		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
5	COMUNICACION	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
		15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.					
6	ESTRUCTURA	18. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención.					

		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo.						
		20.El director supervisa constantemente al personal						
		21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo.						
7	INNOVACIÓN	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales						
		23. Existe sana competencia entre mis compañeros						
		24. La innovación es característica de nuestra organización.						
		25.Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios						
8	CONFLICTO-COOPERACIÓN	26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno						
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes						
		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito						
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito						
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo						
9	RECOMPENSA	31. Recibo buen trato en mi trabajo						
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada						
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados						
10	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo						
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.						
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente						

Adaptado y aplicado por Nicanor Molocho Becerra (Extraído del Plan de Clima Organizacional 2008-2011, Ministerio de Salud – MINSA)

## BAREMOS

**VARIABLE:** Clima Institucional

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	132 - 180
MEDIA	84 - 131
BAJA	36 - 83

**DIMENSIÓN 1:** Motivación

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	8 - 10
MEDIA	5 - 7
BAJA	2 - 4

**DIMENSIÓN 2:** Liderazgo

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	16 - 20
MEDIA	10 - 15
BAJA	4 - 9

**DIMENSIÓN 3:** Toma de Decisiones

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 15
MEDIA	8 - 11
BAJA	3 - 7

**DIMENSIÓN 4:** Identidad

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	16 - 20
MEDIA	10 - 15
BAJA	4 - 9

**DIMENSIÓN 5:** Comunicación

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	16 - 20
MEDIA	10 - 15
BAJA	4 - 9

**DIMENSIÓN 6:** Estructura

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	16 - 20
MEDIA	10 - 15
BAJA	4 - 9

**DIMENSIÓN 7:** Innovación

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	16 - 20
MEDIA	10 - 15
BAJA	4 - 9

**DIMENSIÓN 8:** Conflicto-Cooperación

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	20 - 25
MEDIA	13 - 19
BAJA	5 - 12

**DIMENSIÓN 9:** Recompensa

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 15
MEDIA	8 - 11
BAJA	3 - 7

**DIMENSIÓN 10:** Confort

VALORACIÓN	INTERVALO
ALTA	12 - 15
MEDIA	8 - 11
BAJA	3 - 7

**Anexo 3**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA**

**TITULO:** “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UGEL SANTA, 2017”

**AUTORA:** HAYDEE ELIZABETH MENDEZ ANGELES

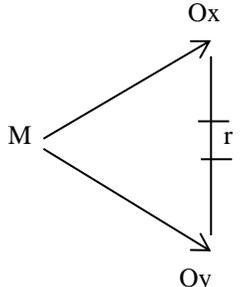
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Cuál es relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017?	<p><b>General:</b> Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.</p>	<p><b>General:</b> Existe relación directa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Liderazgo transformacional</p>	<p>Influencia idealizada</p> <p>Motivación inspiracional</p> <p>Estimulación intelectual</p> <p>Consideración individual</p>
	<p><b>Específicos:</b> -Identificar el nivel de liderazgo transformacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.  -Identificar el nivel de clima organizacional en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017.</p>		<p><b>Variable dependiente:</b> Clima organizacional</p>	<p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Identidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Estructura</p> <p>Innovación</p> <p>Conflicto- Cooperación</p> <p>Recompensa</p> <p>Confort</p>

**Anexo 4**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA**

**TITULO:** “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UGEL SANTA, 2017”

**AUTORA:** HAYDEE ELIZABETH MENDEZ ANGELES

VARIABLES	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOJO DE INFORMACIÓN	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE PROCESAMIENTO DE INVESTIGACIÓN
<p><b>VI:</b> Liderazgo transformacional</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo – correlacional</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA: La población y muestreo estarán conformados por 25 trabajadores del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Santa, 2017</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>	<p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta:</li> </ul>
<p><b>VD:</b> Clima organizacional</p>	<p>DISEÑO DE INVETIGACIÓN: No experimental transeccional o transversales</p> 		<p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios:</li> </ul>	<p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

Anexo 5

**MATRIZ DE MARCO TEÓRICO**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MARCO TEÓRICO
<b><u>VARIABLE 1:</u></b>  LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia idealizada	Influencia en el docente	5.1.2.1.Liderazgo Transformacional. Dimensiones del Liderazgo Transformacional -Influencia idealizada -Motivación inspiracional -Estimulación intelectual -Consideración individual
	Motivación inspiracional	Motivación en el docente	
	Estimulación intelectual	Estimulación del docente	
	Consideración individual	Atención en el docente	
<b><u>VARIABLE 2:</u></b>  CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo	Genera espacios de diálogo.	5.1.2.2.Clima Organizacional. Dimensiones del Clima Organizacional -Motivación -Liderazgo -Toma de decisiones -Identidad -Comunicación -Estructura -Innovación -Conflicto y cooperación -Recompensa
		Reconocimiento a los miembros del área de Gestión Pedagógica.	
		Orden y procesos de gestión.	
		Claridad en las normas	
	Innovación	Efectividad organizacional	
		Propuesta de proyectos	
		Organización inteligente	
	Recompensa	Recompensa por la labor realizada	
	Confort	El ambiente de trabajo es limpio y agradable	
	Estructura	Existe una serie de trámites que se realizan para realizar un proyecto.	

		La dirección agiliza los procesos de trámite.	-Confort 5.1.2.3. Liderazgo y Clima Organizacional
	Toma de decisiones	Responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.	
	Comunicación	Comunicación eficaz y oportuna entre directivo y trabajadores.	
	Identidad	Valores e ideales que comparten	
	Conflicto y cooperación	Resuelve problemas.	
		Ayuda mutua para lograr objetivos conjuntos.	
	Motivación	Se encuentra a gusto con la labor que desempeña.	

**Anexo 6**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**VARIABLE 1:** Test sobre Liderazgo Transformacional

**VARIABLE 2:** Test sobre Clima Organizacional

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
<b>VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	INFLUENCIA IDEALIZADA	Influencia en el docente	1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios.
			2. Me hace sentir orgullosa de trabajar con él/ella.
			3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
			4. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo
			5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar
			6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
			7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza
			8. Enfatiza la importancia de una misión común
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL.	Motivación en el docente	9. Habla de forma optimista sobre el futuro
			10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
			11. Presenta una convincente visión del futuro
			12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Atención en el docente	13. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores
			14. Me trata como persona miembro de un grupo
			15. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Estimulación del docente	16. Me ayuda a mejorar mis capacidades
			17. Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas
			18. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas

			19. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos
			20. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.
<b>VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	Se encuentra a gusto con la labor que desempeña.	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución
	<b>LIDERAZGO</b>	Orden y procesos de gestión.	2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.
		Reconocimiento a los docentes.	3. Nuestro director contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución
		Claridad en las normas	4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
		Genera espacios de diálogo.	5. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.	6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo
			7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse
			8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas
	<b>IDENTIDAD</b>	Valores e ideales que comparten	9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión
			10. Me interesa el desarrollo de mi institución
			11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución
			12. Me siento a gusto de formar parte de la institución
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación eficaz y oportuna entre directivo y trabajadores.	13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función
			14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo
15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo			
<b>ESTRUCTURA</b>	Existe una serie de trámites que se realizan para realizar un proyecto.	16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona	
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.	
		18. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención	
	La dirección agiliza los	19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo	
		20. El director supervisa constantemente al personal	

		procesos de trámite.	21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo
INNOVACIÓN	Efectividad organizacional		22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales
			23. Existe sana competencia entre mis compañeros
	Propuesta de proyectos		24. La innovación es característica de nuestra organización.
	Organización inteligente		25. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
CONFLICTO Y COOPERACIÓN	Resuelve problemas.		26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno
	Ayuda mutua para lograr objetivos conjuntos		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes
			28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
			29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
RECOMPENSA	Recompensa por la labor realizada		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo
			31. Recibo buen trato en mi trabajo
			32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada
CONFORT	El ambiente de trabajo es limpio y agradable		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados
			34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo
			35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.
			36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente

## Anexo 7

### A.- Estadísticos de la variable Liderazgo Transformacional

#### Frecuencias

##### Estadísticos

		NTOTAL_LIDE				
		RAZ	NDIME_LI_1	NDIME_LI_2	NDIME_LI_3	NDIME_LI_4
N	Válido	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0

#### Frecuencias

##### Estadísticos

		DIME_LI_1	DIME_LI_2	DIME_LI_3	DIME_LI_4	TOTAL_DIME_LI
N	Válido	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0

#### Tabla de frecuencia

##### DIME\_LI\_1

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18,00	1	4,0
	23,00	2	8,0
	24,00	3	12,0
	25,00	2	8,0
	26,00	2	8,0
	27,00	3	12,0
	28,00	2	8,0
	29,00	2	8,0
	30,00	1	4,0
	31,00	4	16,0
	32,00	3	12,0
	Total	25	100,0

**DIME\_LI\_2**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	12,00	1	4,0
	13,00	3	12,0
	14,00	1	4,0
	15,00	6	24,0
	16,00	1	4,0
	17,00	6	24,0
	18,00	4	16,0
	19,00	3	12,0
	Total	25	100,0

**DIME\_LI\_3**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	8,00	1	4,0
	9,00	3	12,0
	10,00	4	16,0
	11,00	4	16,0
	12,00	6	24,0
	13,00	3	12,0
	14,00	3	12,0
	15,00	1	4,0
	Total	25	100,0

**DIME\_LI\_4**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	9,00	2	8,0
	10,00	1	4,0
	11,00	2	8,0
	12,00	8	32,0
	13,00	2	8,0
	14,00	2	8,0
	15,00	3	12,0
	16,00	5	20,0
	Total	25	100,0

**TOTAL\_DIME\_LI**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	53,00	1	4,0
	54,00	1	4,0
	57,00	1	4,0
	60,00	2	8,0
	63,00	3	12,0
	64,00	3	12,0
	67,00	1	4,0
	70,00	1	4,0
	71,00	1	4,0
	72,00	1	4,0
	73,00	3	12,0
	74,00	1	4,0
	75,00	3	12,0
	76,00	1	4,0
	78,00	1	4,0
	80,00	1	4,0
	Total	25	100,0

## B.- Estadísticos de la variable Clima Organizacional

### Frecuencias

#### Estadísticos

	NTOTAL_ CLIMA	NDIME_ CL_1	NDIME_ CL_2	NDIME_ CL_3	NDIME_ CL_4	NDIME_ CL_5	NDIME_ CL_6	NDIME_ CL_7	NDIME_ CL_8	NDIME_ CL_9	NDIME_ CL10
N Válido	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frecuencias

#### Estadísticos

	DIME_CL_1	DIME_CL_2	DIME_CL_3	DIME_CL_4	DIME_CL_5
N Válido	25	25	25	25	25
Perdidos	0	0	0	0	0

	DIME_CL_6	DIME_CL_7	DIME_CL_8	DIME_CL_9	DIME_CL_10	TOTAL_DIME_CL
N Válido	25	25	25	25	25	25
Perdidos	0	0	0	0	0	0

#### DIME\_CL\_1

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	6,00	1	4,0
	7,00	6	24,0
	8,00	10	40,0
	9,00	5	20,0
	10,00	3	12,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_2**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	12,00	1	4,0
	13,00	1	4,0
	14,00	3	12,0
	15,00	2	8,0
	16,00	6	24,0
	17,00	1	4,0
	18,00	4	16,0
	19,00	5	20,0
	20,00	2	8,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_3**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	9,00	2	8,0
	10,00	1	4,0
	11,00	2	8,0
	12,00	9	36,0
	13,00	5	20,0
	14,00	4	16,0
	15,00	2	8,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_4**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	15,00	2	8,0
	16,00	3	12,0
	17,00	6	24,0
	18,00	4	16,0
	19,00	4	16,0
	20,00	6	24,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_5**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	14,00	3	12,0
	15,00	6	24,0
	16,00	5	20,0
	17,00	3	12,0
	18,00	4	16,0
	19,00	3	12,0
	20,00	1	4,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_6**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	11,00	1	4,0
	12,00	1	4,0
	13,00	5	20,0
	14,00	3	12,0
	15,00	4	16,0
	16,00	5	20,0
	17,00	5	20,0
	20,00	1	4,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_7**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	12,00	1	4,0
	13,00	3	12,0
	14,00	4	16,0
	15,00	4	16,0
	16,00	5	20,0
	17,00	5	20,0
	18,00	1	4,0
	19,00	2	8,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_8**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	15,00	2	8,0
	16,00	3	12,0
	17,00	4	16,0
	18,00	1	4,0
	19,00	2	8,0
	20,00	7	28,0
	22,00	2	8,0
	23,00	2	8,0
	24,00	2	8,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_9**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	9,00	2	8,0
	11,00	3	12,0
	12,00	7	28,0
	13,00	10	40,0
	14,00	1	4,0
	15,00	2	8,0
	Total	25	100,0

**DIME\_CL\_10**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	5,00	1	4,0
	7,00	2	8,0
	8,00	2	8,0
	9,00	3	12,0
	10,00	3	12,0
	11,00	4	16,0
	12,00	4	16,0
	14,00	5	20,0
	15,00	1	4,0
	Total	25	100,0

**TOTAL\_DIME\_CL**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	79,00	1	4,0
	80,00	1	4,0
	82,00	2	8,0
	83,00	1	4,0
	84,00	1	4,0
	85,00	1	4,0
	88,00	1	4,0
	90,00	1	4,0
	92,00	1	4,0
	93,00	1	4,0
	95,00	3	12,0
	98,00	1	4,0
	100,00	2	8,0
	101,00	3	12,0
	102,00	1	4,0
	103,00	1	4,0
	104,00	2	8,0
	106,00	1	4,0
Total		25	100,0

**C.- Explorar**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
NTOTAL_LIDERAZ	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
NTOTAL_CLIMA	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%

### Descriptivos

		Estadístico	Error estándar	
NTOTAL_LIDERAZ	Media	1,0400	,04000	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9574	
		Límite superior	1,1226	
	Media recortada al 5%	1,0000		
	Mediana	1,0000		
	Varianza	,040		
	Desviación estándar	,20000		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	2,00		
	Rango	1,00		
	Rango intercuartil	,00		
	Asimetría	5,000	,464	
	Curtosis	25,000	,902	
NTOTAL_CLIMA	Media	2,2000	,08165	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2,0315	
		Límite superior	2,3685	
	Media recortada al 5%	2,1667		
	Mediana	2,0000		
	Varianza	,167		
	Desviación estándar	,40825		
	Mínimo	2,00		
	Máximo	3,00		
	Rango	1,00		
	Rango intercuartil	,00		
	Asimetría	1,597	,464	
	Curtosis	,593	,902	

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
NTOTAL_LIDERAZ	,539	25	,000	,203	25	,000
NTOTAL_CLIMA	,488	25	,000	,493	25	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors