SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”

Liderazgo Transformacional Directivo y Clima Organizacional en la Secundaria Técnica 17

María Guadalupe Chacón Hernández

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”

Liderazgo Transformacional Directivo y Clima Organizacional en la Secundaria Técnica 17

María Guadalupe Chacón Hernández

Tesis presentada para obtener el grado de

Maestro de Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024

DICTAMEN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 30 de abril de 2024.

C. MARÍA GUADALUPE CHACÓN HERNÁNDEZ
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"Liderazgo transformacional Directivo y Clima Organizacional en la Secundaria Técnica 17",** asesorado por el Dr. José Luis Canto Ramírez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

Atentamente
"Educar para Transformar"

SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE

Dra. Adda Lizbeth Cámara Huchín
Directora de Formación y Actualización Docente

DEDICATORIA

Al finalizar un proyecto te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de persona que han facilitados las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para dedicarles a ellos.

A Dios, en primer lugar, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre Egriselda Hernández, por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, palabras de aliento y celebrando mis triunfos.

A mi hija Valeria Alejandra, que ha sido mi inspiración para realizar este proyecto quien con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

A Jorge Salvador, por su apoyo incondicional en el transcurso de la maestría, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él.

A mis amigos Yuridia, Yahir y Darly, con quienes compartí en la maestría y poder lograr nuestro gran objetivo con mucha perseverancia con la cual pasamos tantas cosas para lograr este éxito les deseo lo mejor en sus vidas.

Finalmente, a Rodrigo Alejandro, por apoyarme cuando más lo necesito, por extender su mano en momentos difíciles y de una forma u otra me acompaña en mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros en el transcurso de la maestría, no hubiera sido posible sin el apoyo académico y profesional, una vez concluido el presente trabajo quiero otorgar mi agradecimiento.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. José Luis Canto Ramírez, por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación académica. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Por su orientación y atención a mis consultas sobre la metodología, mi agradecimiento a la Mtra. Martha Elena Arroyo Domínguez, por el material facilitado y las sugerencias recibidas dedicándome disponibilidad y generosidad.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Dra. Jaqueline Guerrero Ceh y el Dr. Atahualpa Sosa López, por la revisión cuidadosa que han realizado y sus valiosas sugerencias para que esta investigación quedara bien.

Gracias a todas las personas que participaron e hicieron posible este trabajo y el profesionalismo que me brindaron en todo momento.

RESUMEN

La presente investigación titulada Liderazgo Transformacional Directivo y Clima Organizacional que se da en el ámbito educativo que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos.

La investigación se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Técnica 17, del municipio de Campeche en el Estado de Campeche, ubicado en la calle 105, en la colonia Bellavista. La metodología empleada es de un enfoque cuantitativo a través de la recolección de datos del método hipotético, donde se aplicó un cuestionario a los docentes y directivos de tipo Likert; debido que fueron la población objeto de estudio de acuerdo a las variables establecidas en el planteamiento del problema.

El resultado obtenido en el estudio se concluyó que el directivo debe llevar cursos de liderazgos y capaciones para mejor el desempeño, la convivencia y un buen clima organizacional. Mantener comunicación asertiva con todos los trabajadores (Docentes). A mismo, hacer difusión de la visión y misión de los objetivos que persigue la institución educativa con la finalidad que conozcan y lo integren a sus funciones.

ABSTRACT

The present investigation entitled Directive Transformational Leadership and Organizational Climate that occurs in the educational field that problems are manifested inside; as an unmotivating climate, based on discrepancies between the members of the educational community, bad comments and in some cases lack of interest in achieving the objectives.

The research was carried out at the Technical High School 17, in the municipality of Campeche in the State of Campeche, located on 105th street, in the Bellavista neighborhood. The methodology used is a quantitative approach through the collection of data from the hypothetical method, where a Likert-type questionnaire was applied to teachers and managers; because they were the population under study according to the variables established in the problem statement.

The result obtained in the study concluded that the manager must take leadership and training courses to improve performance, coexistence and a good organizational climate. Maintain assertive communication with all workers (Teachers). Likewise, to disseminate the vision and mission of the objectives pursued by the educational institution with the purpose that they know and integrate it into their functions.

ÍNDICE GENERAL

DICTAMEN ……iii

DEDICATORIA……iv

AGRADECIMIENTO……v

RESUMEN……vi

ABSTRAC……vii

LISTA DE TABLAS……x

LISTA DE FIGURAS……xi

INTRODUCCIÓN……1

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……....3

1.1. Descripción de la situación problema……...4

1.2. Pregunta de Investigación……..7

1.3. Objetivo de investigación……7

1.3.1. Objetivo general……7

1.3.2. Objetivo específico……..7

1.4. Justificación……..8

1.5. Hipótesis de la investigación……...11

1.5.1. Hipótesis positiva……11

1.5.2. Hipótesis nula……..11

1.6. Variable……12

1.6.1. Variable independiente……..12

1.6.2. Variable dependiente……12

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO……13

2.1. Marco Conceptual……..13

2.1.1. Liderazgo, Líder, Liderazgo Directivo y Transformacional ……..13

2.1.2. Clima Organizacional……..37

2.2. Marco Referencial……...53

2.2.1. Internacional…….53

2.2.2. Nacional…….....55

2.2.3. Local……..59

2.3. Marco Contextual ……..61

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA…….64

3.1. Tipo de estudio ……...…….65

3.2. Ubicación y tiempo de estudio…….68

3.3. Sujetos o participantes (población y muestra)……..68

3.4. Instrumento para copio de información……..71

3.4.1. Validez y confiabilidad del instrumento……..74

3.5. Procedimiento……....77

CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……..79

4.1. Análisis e interpretación de resultados…….....79

4.2. Discusión de Resultados…….....94

4.3. Conclusión…….97

4.4. Recomendaciones……99

BIBLIOGRAFÍA…….....101

ANEXOS……108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1……..80

FIGURA 2……..81

FIGURA 3……82

FIGURA 4……..83

FIGURA 5……..84

FIGURA 6……..85

FIGURA 7……..87

FIGURA 8……..88

FIGURA 9……..89

FIGURA 10……91

FIGURA 11……92

LISTA DE TABLAS

TABLA 1……..72

TABLA 2……..73

TABLA 3……..76

TABLA 4……..77

TABLA 5……..80

TABLA 6……..81

TABLA 7……..82

TABLA 8……..83

TABLA 9……..84

TABLA 10……85

TABLA 11……86

TABLA 12……88

TABLE 13……...89

TABLA 14……91

TABLA 15……92

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una habilidad que posee el ser humano para huir de manera positiva en un grupo de personas dentro de una organización y de esta manera guiarlos, apoyarlos a conseguir mejores resultados y lograr los objetivos que la organización desea alcanzar en un determinado tiempo, así como también influye de manera positiva en el crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores sirviendo como un guía.

Implantando el liderazgo transformacional que es uno de los estilos más empleados en los últimos años y tiene una clara visión de donde se quiere llegar o posicionar a una escuela educativa como es la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, este estilo también genera un clima organizacional sea propicio para los docentes puedan desenvolverse de manera óptima en sus actividades y aportar el crecimiento de la organización, ya que este liderazgo busca estimular no solo al líder sino a todos.

El primer capítulo plantea la problemática, la pregunta de investigación, el objetivo general, los específicos, la justificación de la investigación que explica la importancia y los beneficios que se obtienen en la realización del estudio, además identifica las variables sujetas a estudio para precisar los límites de trabajo y genera las hipótesis.

El segundo capítulo se desarrolla en tres apartados; marco conceptual, referencial y contextual. El primero aporta temas relativos a los antecedentes y situaciones actuales del liderazgo transformador, los conceptos que implica líder, liderazgo transformador, directivo, las teorías, las dimensiones. Manifiesta manifestaciones de investigaciones que referencian la problemática desde diversos estudios a nivel local,

nacional e internacional con autores que han aportado información respecto al tema. Por último, la descripción de lo que implica la problemática desde el contexto que se estudia, en la Escuela Secundaria Técnica 17. Bellavista.

El tercer capítulo se desarrolla los aspectos metodológicos relacionados al tipo de investigación que corresponde, en este caso es cuantitativo, también se menciona la ubicación y el tiempo de estudio, el criterio de selección de los sujetos de investigación que refiere a la descripción de la población y muestra, además se explica la elaboración de los instrumentos de medición utilizados, así como el procedimiento seguido a lo largo de la investigación para obtener datos. Y se puede encontrar la estructuración del cuestionario de escala Likert explicando desde cada una de las variables de estudio.

Finalmente, en este cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos mediante el instrumento. Posteriormente se realiza la discusión de dichos resultados alcanzados comparando los hallazgos con otras investigaciones similares que sustentan la indagación. En el apartado también se generan las conclusiones de la investigación para dar respuesta la pregunta de investigación, los objetivos planteados y aceptar o rechazar las hipótesis establecidas en un inicio del estudio. Asimismo, se ofrecen las recomendaciones pertinentes que abortar la problemática planteada.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, una de las grandes preocupaciones de las organizaciones consiste en generar ventaja competitiva, motivo que hace del talento humano el principal elemento para llevar a cabo tal fin, estableciendo estrategias, cumpliendo metas, generando valor y representando diferencias significativas entre una organización y otras.

La desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras.

Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización. Esta investigación se realizó centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de una institución educativa porque un Director que ejerce

un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución educativa.

1.1. Descripción de la situación problema

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos.

Nuestra sociedad está de acuerdo en afirmar que nos encontramos ante una situación nueva, una época de cambio y la educación se ha convertido en el principal protagonista y ante estas nuevas exigencias el sector educación debe dar adecuadas respuestas y en esta tarea el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias, mediante sus agentes principales: director y docente.

Para que este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de las Instituciones Educativas.

Liderazgo es el conjunto de capacidades que tiene el director para influir en los docentes, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. La falta de esta cualidad probablemente traería dificultades en el logro de objetivos y metas educativas. El liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

Desde hace algún tiempo se ha estado realizando esfuerzos para mejorar la calidad del servicio educativo, se presume que no han tenido el efecto deseado en el clima organizacional de los docentes, pues presenciamos profesores poco motivados al realizar su labor profesional, por que muestran poco interés en el cumplimiento de su responsabilidad donde los docentes no cumplen con sus obligaciones laborales.

De acuerdo con lo establecido en la articulación 592, se reorientan el liderazgo, implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la

administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles. (Pedraja Liliana, Emiliano Rodríguez Ponce y Juan Rodríguez Ponce, 2006 pág. 578)

Desde esta perspectiva, el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

A lo mencionado, el director de la institución educativa evidenciaba débil autoridad para cumplir y hacer cumplir la normatividad de la institución, esto llevaba consigo a que muchos trabadores no cumpliesen con su labor docente de manera eficiente. Por tal motivo, surgió la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación con la finalidad de conocer a fondo la realidad problemática y al mismo tiempo proponer alternativas de solución para contribuir con la mejora de la calidad educativa en la institución educativa.

Se adiciona, el ausentismo de los docentes en las diversas actividades que programaba la institución, la puntualidad era otro elemento, ocurriendo las tardanzas continuas a sus actividades académicas y algunos docentes con mayor frecuencia. Todo ello ocasionaba que el clima laboral no sea el más óptimo en la institución; ya que venía desde la alta gerencia, donde se hacía necesario contar con una capacidad de liderar al equipo de trabajo.

1.2. Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes en la Secundaria Técnica 17?

1.3 Objetivo de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de la Secundaria Técnica 17.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las diferencias que existen entre las opiniones de los docentes con respecto del Liderazgo Transformacional del Director.
- Establecer las diferencias que existen entre las opiniones docentes con respecto del Clima Organizacional existente de la Secundaria Técnica 17.
- Identificar la relación que existe entre las diversas dimensiones del Liderazgo Transformacional del Director y del Clima Organizacional según, la percepción de los docentes.

1.4. Justificación

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

Asimismo, Likert y Mc Gregor (citado por Ramos Moreno 2012, pág. 25), proponen el concepto de "clima organizacional" debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. De allí que el estudio es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo del Director percibida por los docentes de la institución estudiada para así establecer la relación entre esta variable y el clima organizacional.

Desde el punto de vista teórico aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional. Desde el punto de vista práctico, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal directivo, al personal docente para lograr mediante un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable.

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

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

Estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones educativas para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo quede mande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas que

lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

El liderazgo del Director permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

Más aún el buen liderazgo ejercido por parte del director permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento en influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por otro lado, un clima organizacional estable en una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio, forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los

casos o se creará una institución con graves problemas de relaciones interpersonales y percibiéndose un clima organizacional desfavorable para la marcha de la misma.

Esta investigación tiene la finalidad de establecer mejoras en la institución que permitan orientar el liderazgo del director transformacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista para lograr un mejor clima organizacional entre los docentes.

1.5. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Hernández, Sampieri, 2014, pág. 104)

1.5.1 Hipótesis positiva (Hi)

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Secundaria Técnica 17.

1.5.2 Hipótesis Nula (Ho):

No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Secundaria Técnica17.

1.6 Variables

La variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores; es cualquier dato que puede variar. Es el antónimo de la constante, la constante no cambia, se mantiene estable. La variable, por el contrario, si cambia, varia y fluctúa entre un rango determinado. Las variables son todo aquello que vamos a medir, registrar, controlar y estudiar en la tesis. Una variable que no puede medirse, registrarse u observarse, no es una variable científica, sino una variable "metafísica", poco útil para la ciencia. (Vara, 2010, pág. 272)

1.6.1 Variable independiente

Variable: Liderazgo Transformacional: Se define al liderazgo transformacional como "aquel líder que eleva a la gente hacia ideales. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que trascender" (Fishman, 2015, p. 35)

1.6.2 Variable dependiente

Variable: Clima Organizacional: Se define al clima organizacional como: "Constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior" (Brunet, 2014, p.26)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se desarrolla en tres apartados; marco conceptual, referencial y contextual, con estos aspectos, se puede decir que el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la escuela se está constituyendo, en el contexto internacional, nacional y local. Se menciona algunos aspectos relevantes en el tema de liderazgo transformacional, como factor de primer orden en el mejoramiento en la educación y en una prioridad en el clima organizacional en el nivel educativo.

2.1. Marco conceptual

En este apartado que corresponde al marco teórico se revisaran los diferentes conceptos que se menciona en el presente estudio para hondar en el tema sobre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, tema de la presente investigación, así como los conceptos que tiene influencia en el liderazgo se aplique.

2.1.1. Liderazgo, líder, liderazgo directivo y liderazgo transformacional

El liderazgo en la actualidad es un factor primordial en toda organización y es un eje fundamental para cumplir con las metas planteadas, eso lo hace saber todas las

reformas educativas actuales que indican la importancia en la gestión de los procesos educativos. Diferentes autores lo definen el liderazgo de la siguiente manera:

- Liderazgo

Chiavenato (2002, pág. 336) se define al liderazgo como “un poder personal que permite a alguien influir en otros, por medio de las relaciones existente. La influencia implica una transacción o comunicación interpersonal e la que un individuo actúa para modificar un comportamiento”.

Grados (2006 pág. 11) definió “que liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo; es decir, un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, debe ser convincente en sus aclaraciones o en sus peticiones, dicho de otra forma, cuando el grupo está indeciso, el líder toma las decisiones de tal forma que genere el crecimiento del equipo y el cumplimiento”.

Evans y Lindsay (2008, pág.9) afirman que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes. Liderazgo es implementar acciones que las personas realicen de una manera organizada para alcanzar los objetivos propuestos ante los subordinados (Crosby 2008, pág.3).

Para Hellrigel y Slocum (2009, pág. 262) define al liderazgo como el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan a esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento.

Por lo tanto, entendemos que el liderazgo es determinado como una atribución que se ejecuta sobre los seguidores con un determinado objetivo y relacionamos al subordinado como la persona que es influenciado positivamente por terceros para un determinado objetivo, así mismo el liderazgo favorece el crecimiento del equipo y por lo tanto el desarrollo individual.

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Galdames y Espinoza, 2010, pág.54).

En este término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Burns (1978) señala: “Liderazgo es el proceso reciproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores” (Citado en D’Alessio, 2010, pág.7).

El liderazgo es una acción que implica las relaciones entre personas de acuerdo a necesidades e intereses para alcanzar los objetivos propuestos en toda organización.

Ganga & Navarrete (2014, pág. 32). Comenta que “el liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás; esto implica, características que deben desarrollarse en un líder como conductores a un clima organizacional favorable al logro de objetivos comunes y compartidos”.

Koontz & O’donell 2001 (Citado Serrano & Portalanz, 2014, pág. 56). “Considera que el principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas en otras palabras, señalan que el líder debe influir en alcanzar sus metas personales e institucionales. Realizar este tipo de actividades requiere mucho esfuerzo y coherencia de vida”.

Finalmente se puede conceptualizar al liderazgo como la cualidad que debe poseer cierta persona para influir de manera positiva en el actuar de los seguidores, motivándolos para hacer que la función y responsabilidad a realizar se desarrolle de manera eficiente con cierto grado de motivación con el único fin que es alcanzar las metas propuestas.

- Líder

El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones que le faciliten interactuar con el medio para dirigir con eficiencia los destinos de la organización escolar. Según lo expuesto, se puede deducir que para que un director logre ejercer un liderazgo transformacional en las instituciones educativas, debe ser líder, guía, con pensamiento sistémico; además tiene que inducir cambios en los objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, tanto del personal adscrito como de la comunidad en general

En cuanto a Grover (2008 pág.65) indicó que para" lograr el liderazgo en nuestras vidas, es saber servir a los demás, no podemos ser líderes en nuestra casa, trabajo, etc. si no tenemos primero la capacidad de liderarnos a nosotros mismos", dicho de otra manera, el líder se logra cuando emprende el camino trabajando su autoestima, equilibrio, visión, capacidad y creatividad, de aprender.

Las diversas acciones humanas a través de la historia y en todas las culturas, han tenido siempre a personajes sobresalientes que han estado al frente de las mismas y desde épocas ancestrales ya se perfilaban estilos particulares para ejercer esa dirección y ese poder sobre sus semejantes. El vocablo latino lead es el padre de los términos líder y liderazgo, pero como lo afirma Zalles (2010, pág. 5) la popularización de su uso tiene menos de tres siglos. "la palabra líder parece haber comenzado a ser usada con frecuencia recién hacia fines del siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se llama "líder" ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros "

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa.

Para Bolaños (2013, pág. 132) “afirma que cada líder le da un nuevo enfoque a la palabra "liderazgo" dependiendo de su personalidad, su carácter y su manera de ejercer la labor asignada” del mismo modo Cuevas (2010, pág.30)

Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otra para el logro de un objetivo determinado. Es decir que es el arte de motivar y coordinar con cada una de las personas y de los grupos para lograr un determinado fin.

López (2013, pág. 21) refiere que el líder es responsable de coordinar, organizar y sobre todo motivar a lograr objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición.

Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

- Liderazgo del director en escenarios educativos

Son muchas las definiciones existentes sobre el término liderazgo, sin embargo, nuestro interés está relacionado con el liderazgo en el ámbito escolar, y esencialmente el liderazgo directivo.

Coaquira (2009, pág. 12). Sobre el liderazgo directivo sostiene: la educación actual asocia a los directivos con la función del liderazgo, hecho que exige de ellos condiciones de líder para lograr un mayor campo de acción; sin embargo, la complejidad del ambiente, los estilos utilizados no muestran totalmente compatibles con los objetivos esperados.

Dentro de este marco, el director debe generar un ambiente adecuado de confianza, demostrando capacidades significativas en lo conceptual, procedimental y actitudinal, amparado en las modernas teorías para el manejo de los nuevos paradigmas relacionados con el desarrollo personal e institucional, basados en modelos pedagógicos congruentes con las características de la calidad educativa.

Es así como Leithwood (2009, pág. 20) considera que el liderazgo directivo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La labor del liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela. Los líderes formales, aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad, sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñan esas funciones.

La Real Academia de la Lengua Española (2010, pág. 67) como “persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, ya sea en un partido político, un grupo social, en una competencia deportiva u otra colectividad”.

“El rol del director es denominado liderazgo directivo, en el contexto de la educación es nominado liderazgo escolar. En este sentido, el liderazgo y el clima generan la satisfacción laboral. Los directores son los agentes de la creación del entorno laboral y de la atmósfera, generando satisfacción y compromiso profesional. El director tiene la capacidad de generar mejorías, fomenta el liderazgo disperso y el desarrollo profesional” (Bogler, 2001; Anderson y Dexter, 2005; Harris y Jones, 2011; Leitwood, 2011; Spillane y Lee, 2013; Pepper, 2014; Day y Gurr, 2014; en Martínez-Garrido, 2017, pág.165)

Para Martínez-Garrido (2017, pág. 179), “el director genera cultura común, se constituye en el soporte institucional, además favorece los procesos de la organización, delega autoridad y responsabilidades, además capacita para la toma de decisiones, generando, d esta manera, satisfacción en todos los niveles y jerarquías”

El liderazgo del director debe orientar, supervisar y monitorear adecuadamente todos los procesos educativos en la institución, por tanto, los estilos de liderazgo, las técnicas, estrategias y tácticas metodológicas son un proceso que está ligado a la mejora del rendimiento académico. La toma de decisiones para que lo planificado responda a las necesidades y objetivos de la institución, debe estar orientado a la eficiente gestión educativa con un estilo de liderazgo transformacional para influir en

los resultados del rendimiento académico de los estudiantes de la institución en estudio.

El liderazgo transformacional es un modelo de líder que se caracteriza por generar influencias positivas en sus seguidores y en la empresa. Un líder transformacional propone cambios y velar por los demás, a estar alentando, armonioso y pendiente del avance de sus discípulos. En esta responsabilidad, el líder es proactivo es decir son creativos e innovadores para elevar el avance, el desarrollo individual de los integrantes, colectivo y organizacional.

- Liderazgo transformacional

Hellriegel y Slocum (2009, pág. 301), manifestaron que el liderazgo transformacional implica “anteponerse a lo que pueda suceder en el futuro, inspirando a los seguidores para que entiendan y asuman una nueva visión en cuanto a sus posibilidades, desarrollando comunidades de aprendizaje, que afrontan diversos desafíos y reciben recompensas por ello”.

La evidencia empírica arroja resultados muy positivos a favor del liderazgo transformacional. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. En el grupo liderado por un líder transformacional, la rotación es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores (Vizcaino, 2011, pág. 185)

Por su parte Lussier y Achua (2011, pág. 350), definieron al liderazgo transformacional desde la visión del líder más que en las capacidades de los seguidores: El líder transformacional es conocido por su capacidad de emocionar a las personas cuando enfrentan el cambio ya que comunican una visión singular de lo que acontecerá, usando los ideales y motivos naturales de sus seguidores, buscan transformar la estructura existente e influenciar en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas.

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional (Cannice, 2012, pág. 321)

Según Ruíz (2012, pág. 31- 32) el estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia, aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional tiene una clara visión sobre qué es lo que desean en el futuro para la institución.

De tal manera motiva a los seguidores para alcanzar más de lo esperado, involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder busca la integración de una visión compartida del futuro logra ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Según Fishman (2015, pág. 34-35) señala que: “El liderazgo transformacional no implica movilizar a las personas hacia cualquier meta. Esta debe significar, sin duda, un cambio, una ruptura de esquemas y, sobre todo, tiene que ser trascendental”.

Este modelo de liderazgo busca fomentar un ambiente mucho más activo, donde el líder ayude y oriente a sus seguidores hacia una causa en común dirigido a servir a los demás, rompiendo con la brecha del egoísmo. Solo así, se logrará que todos sus miembros se sientan comprometidos en el trabajo, sintiéndose partícipes del trabajo en equipo y parte importante de su organización.

Por otro lado, Ganga y Villegas, et. Al. (2016, pág. 596), manifestaron que “el líder transformacional es juiciosa, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar consciencia en sus seguidores, motivarlos para el logro de las metas colectivas y resultados notables”. El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.

2.1.1.1. Teoría sobre el liderazgo

El primero que publicó un estudio sobre el liderazgo de tipo carismático fue Robert House en el año 1977, mediante su estudio, se interesó por la definición de carisma, observando y analizando a los políticos y religiosos que se caracterizaban por tener auto confianza y también de sus subordinados, así como también por las buenas

expectativas que sus seguidores tenían sobre ellos. “el liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder” (Chiavenato, 2009, pág. 362)

Van Maurik (2001) sostiene que las proposiciones y modelos de liderazgo corresponden a cuatro concepciones del proceso del pensamiento del liderazgo: rasgos, conductual, contingencia y transformacional (Citado en D’Alessio, 2010, pág.42).

- Teoría de liderazgo como rasgo

Los rasgos implican la cualidad innata que posee toda persona para alcanzar este propósito, el conductual se relaciona con la forma de actuar del líder en la organización, la contingencia explica el tipo de liderazgo para cada situación y la transformacional que abarca la relación líder seguidor.

Las primeras investigaciones y estudios sobre el liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen (Lussier y Achua 2008, pág. 74), es decir que el liderazgo es algo innato y que solamente algunos tienen esta condición humana de poder lograrlo.

El líder nace, por lo tanto, un individuo tendrá un conjunto características, cualidades o rasgos que le van a definir como líder en cualquier organización. Bajo esta concepción estas personas podrían desempeñarse de manera normal y sin dificultades en cualquier lugar debido a que tienen los rasgos de un líder (Palomo, 2010, pág. 84)

A lo largo de la historia, específicamente en los últimos siglos, muchos investigadores sobre el liderazgo han tratado de entender porque algunas personas se convierten en líderes y otros no. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, según esta teoría el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad le permiten influir en el comportamiento de los demás (Chiavenato, 2011, pág. 91)

Esta propuesta de liderazgo plantea que las cualidades o rasgo de líder son propio e innato como la inteligencia, empatía, seguridad en sí mismo y una extroversión muy alta, todo en conjunto como cualidades ayudara a mantener la posición de liderazgo.

- Teoría del liderazgo por contingencia

Esta teoría propone un estilo de liderazgo centrado en la función del líder, los seguidores y el escenario o circunstancia de la realidad. Contingencia significa dependencia, es así que las variables del liderazgo por contingencia abarcan los rasgos de naturaleza, conducta y experiencia del líder; el factor de los seguidores se basa en la capacidad y en motivación para desarrolla sus funciones y el factor situacional se basa en la tarea, la estructura y el contexto social donde se desarrolla la situación, todos estos aspectos se relacionan de manera dinámica. (Lussier y Achura, 2008, pág. 232).

La teoría de contingencia enfatiza que el liderazgo debe ser bastante flexible y adaptable a las circunstancias y las situaciones, así lo hace saber Chiavenato (2011, pág.402) que plantea lo siguiente:

El liderazgo desde la teoría de contingencia estudia desde un ángulo amplio y vasto en función del número de variables implicadas. El líder debe leer e interpretar cada situación y definir el estilo más adecuado para poder alcanzar las expectativas, los objetivos y los resultados ofrecidos, no solo para la organización sino también para los involucrados y para el mismo. El líder eficaz consigue lo mejor para todos los actores, satisface las expectativas de todos.

Jaimes (2016, pág. 82) explica “las teorías de liderazgos en 3 enfoques:

1) Enfoque conductual, con sus teorías de los rasgos, del comportamiento y de la red.

2) Enfoque situacional, con su modelo de contingencia, su teoría situacional, la de trayectoria a la meta y la teoría del líder participación.

3) Enfoque emergente, con sus teorías carismática, transaccional y transformacional”.

2.1.1.2. Importancia del liderazgo transformacional

Mendoza y Ortiz (2006, pág. 14) afirmaron que el “liderazgo transformacional estimula y abre la conciencia de los trabajadores, quienes a su vez admiten y asumen compromisos para contribuir en la misión organizacional, haciendo a un lado sus propios intereses”.

Según Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009, pág. 28), hoy en día el director como líder transformacional debe desarrollar habilidades y destrezas, sobre todo en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, el director debe actuar como un comunicador por excelencia, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y, por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación.

El término “transformacional” se relaciona con el liderazgo que implica la modificación de la organización. También se ha definido, como la habilidad de desarrollar y movilizar el recurso humano hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos, antes de ser liberados (Alexis, 2010, pág. 21).

El liderazgo transformacional tiene un alto valor humano en tanto que parte de la confianza en el ser humano y en su capacidad para dar lo mejor de sí mismo en el contexto profesional.

Mendoza Martínez & Escobar Alvares (2012, pág. 5) El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto- intereses por el interés de bienestar del grupo.

El liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Weinstein y Hernández (2014, pág. 52-68) señalan algunos criterios comunes para dicha selección:

- La selección de los mejores líderes educativos para ocupar el cargo directivo, a través de la presencia de incentivos tendientes a atraer a los candidatos idóneos y de los sistemas de selección rigurosos y profesionalizados.

- El desarrollo de las capacidades de los líderes escolares bajo modelos formativos que combinan una formación inicial especializada, programas de inducción al cargo e iniciativas de desarrollo continuo, mediante metodologías de formación experienciales y colegiadas.

Es poner énfasis en los procesos de desarrollo profesional que el director puede o debe realizar para adquirir o desarrollar las competencias propias de su posición. La concentración de los directores en su rol pedagógico, que se ha visto potenciada por el establecimiento de marcos de actuación o estándares destinados a focalizar las tareas directivas en este plano.

A estos elementos se añade la tendencia a generar una institucionalidad especializada que esté a cargo de definir la política hacia los directores en general, así como a centralizar algunos de sus ámbitos específicos como la formación y el desarrollo profesional.

Al mismo tiempo, informes de políticas educativas implementadas recientemente en ámbito, están apuntando a recomendaciones tendientes a potenciar el liderazgo directivo, que consideran como aspectos claves:

- Replantear las responsabilidades del liderazgo escolar, mediante una clarificación de las funciones y la orientación pedagógica del cargo, vía la construcción de estándares de desempeño, así como a la entrega de autonomía y atribuciones en la gestión escolar.
- Distribuir el liderazgo escolar al interior de la comunidad educativa.
- Desarrollar habilidades para el liderazgo escolar eficaz, mediante la formación y el desarrollo de las capacidades de los líderes escolares, bajo una oferta que cubra los distintos momentos de la carrera directiva.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva, vía la profesionalización de los procesos de selección de los directores, la instalación de procesos de evaluación sistemáticos del desempeño profesional y el fortalecimiento del atractivo de la posición directiva mediante mejoras de las condiciones de trabajo, salarios y perspectivas de la carrera profesional (Weinstein y Hernández, 2014)

Según López, (2017, pág. 18) “El liderazgo transformacional es una forma diferente de liderazgo que permite obtener mejores resultados, toda vez que empodera a sus

seguidores, aumenta la confianza, incrementa los niveles de autovaloración, autoeficacia, autoadministración, aumenta la creatividad y la capacidad de asumir riesgos, favorece la innovación, la calidad y el mejoramiento continuo".

En tal sentido, un buen líder es aquel que trasforma e inspira a sus trabajadores a trascender hacia el logro de metas que persigue su organización, anteponiendo sobre sus intereses personales. El buen líder se preocupa de las necesidades de superación de sus trabajadores y los apoya para su logro.

Ser director en este tiempo implica grandes niveles de responsabilidad, y todo depende de sus procesos de toma de decisiones y consecuentes actuaciones, estas últimas consideradas en la presente investigación como la suma de acciones a realizar en función de los planes estratégicos establecidos en la institución educativa, sin perder de vista que son inherentes a su aprendizaje y experiencias propias de su vida. No obstante, tal actuación directiva, está supuestamente mediada por ciertas atribuciones propias del poder que detenta en el cargo que ocupa.

Por ello, en las últimas décadas, las investigaciones sobre educación han dejado en evidencia que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento clave a la hora de determinar el correcto funcionamiento, la calidad y el éxito en los procesos de cambio en el centro escolar (Bolívar, 2010, pág. 31).

De esta manera, es posible afirmar que el punto de partida que permite iniciar cambios en las escuelas y, con ello, mejorar la educación, es contar con personas que ejerzan

un liderazgo desde el interior de la escuela de modo de que sea posible iniciar, impulsar, facilitar, gestionar y coordinar todo el proceso de transformación.

El papel de los directores en la escuela es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar la calidad educativa. Es el director, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.

Los directores tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones educativas igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar y funcionar de los centros educativos en general.

2.1.1.3. Dimensiones del liderazgo transformacional

- Estimulación intelectual

“En la práctica de la estimulación intelectual, el líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias. Los incentiva a pensar “fuera de caja”, sugerir ideas nuevas para problemas antiguos” (Fischman, 2015, pág. 105)

Según el autor el líder innova nuevos paradigmas y respuestas a los problemas, asume retos y rompe esquemas establecidos. Por lo tanto, estimula intelectualmente a sus

seguidores, ayudándolos a la realización de sus funciones y también permitiendo que cometa errores como parte de su aprendizaje.

“Bass menciona lo siguiente: Los lideres transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser creativos e innovadores” (Fischam, 2015, pág.105). En tal sentido, el líder de una organización en la función de cabeza de su organización necesita incentivar en sus trabajadores la estimulación intelectual, ya que su principal criterio consiste en darle relevancia en el intelecto y la sensatez para la resolución de problemas que encuentren en el camino.

- Influencia idealizada.

Según “Leithwood, Mascall y Strauss citado en Bracho (2012, pág. 6) señala que, el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores”, reafirmando que los lideres ejercen notoria influencia en sus trabajadores mediante el buen trato sustentado en el respeto mutuo y la empatía, además la apertura y aceptación de nuevas formas de trabajo.

“El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretender emular sus conductas” (Fischman, 2015, pág.87) este líder es fuente de inspiración de sus seguidores quienes se deslumbran con él hasta tal punto de querer imitarlo. Este líder se convierte en un referente enaltecido con gran dominio en ellos, no solo por ser carismático sino por su personalidad única y ser competente en sus ideales.

En tal sentido, hoy en día, con toda la vanguardia de la modernidad, un buen director de una institución educativa debe romper la racha del tradicionalismo donde los lideres eran autoritarios y la relación con sus subordinados era de manera vertical, para convertirse en un líder trasformador carismático e innovador, honesto, empático y coherente con apertura a la comunicación asertiva creando un ambiente de confianza para motivar a la lealtad, compromiso e identificación de sus trabajadores para un trabajo colaborativo.

- Motivación inspiracional

Según Fischman (2015, pág. 143) señala que: “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”.

El líder concibe una visión interesante y motivante para sus seguidores. Así también, sabe transmitir su visión de manera contundente mediante la comunicación efectiva y también con pregonando con el ejemplo. Por consiguiente, primero demuestra su identificación y emoción por la visión de su organización para luego lograr que los demás estén entusiasmados y caminar de la mano hacia un mismo fin.

En relación a esta dimensión, el director de la institución educativa es el líder educativo quien cultivará el entusiasmo y un elevado compromiso para el logro de metas de su institución. En este sentido, los directores deberán detectar las necesidades e

inquietudes individuales de sus trabajadores y ayudar a resolverlas de forma individualizada.

- Consideración individualizada

Al respecto Ramos (2005, pág. 96) señaló que: “La consideración individual se apoya en el conocimiento de temas multiculturales, en la adaptabilidad del lenguaje para comunicarse con su personal diverso, y con el respeto a las diferencias culturales”.

Un buen líder es un mentor, que instruye a sus trabajadores dándoles oportunidades para que se desenvuelvan y demuestren lo competente que pueden llegar a ser. Además, considera importante las necesidades de cada individuo para orientarlo y descubrir su potencial, propiciando ocasiones para su aprendizaje y logrando un ambiente acogedor que brinde ayuda.

“La práctica de la consideración individual se da cuando el líder crea un clima en el que existen oportunidades de aprendizaje, cuando toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos” (Fischman, 2015, pág.13)

Es por ello, que la consideración individualizada es un aspecto de mucha relevancia, puesto que hace referencia a las actitudes que permite que haya una relación mutua entre el director y sus trabajadores, dándole el debido interés a cada uno de sus miembros, considerándolos como seres individuales que necesitan un trato único, interactuando es así que los verdaderos líderes son quienes respetan las diferencias individuales, inspiran a los demás, demostrando consideración y entusiasmo hacia una misma meta.

2.1.1.4. Características del liderazgo transformacional

El líder transformacional se destaca por las siguientes características:

- Creatividad: la creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el statu que, sin embargo, es típico en los directivos querer mantener el “status quo” a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

- Interactividad: un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.

- Comunicación: un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

- Visión: un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional deber crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

- Conocer el Empowerment: es una necesidad de las organizaciones modernas porque se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. En definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos). Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores,

está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

- Pasión: el líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras.

- Ética: los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se vean sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas.

- Prestigio: la imagen y el prestigio que tienen los trabajadores acerca del líder son muy positivos. Esto se da a consecuencia de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus empleados.

- Orientación hacia las personas: considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus trabajadores. Su misión es unir los objetivos individuales de cada uno de ellos con los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de los colaboradores: facilitar y apoyar el desarrollo de los trabajadores es un objetivo clave al que debe dedicar especial atención

teniendo como fin el desarrollo de sus habilidades acompañado de crecimiento profesional dentro de la empresa.

- Formación y asesoramiento de los colaboradores: los líderes transformacionales dejan de ser supervisores para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.

- Coherencia entre las acciones del líder y la misión, visión y valores de la organización. (Citado por Ember Tineo, 2019, pág. 16)

De acuerdo a lo dicho anteriormente por el autor podemos decir que la importancia del liderazgo transformacional es: importante porque los seres humanos pasan la mayor parte de su vida en las escuelas, la cual les ayuda a convivir con cada uno de sus integrantes día tras día, sin embargo cuando llegan a hacerlo en un ambiente desagradable, crea incomodidades y más aún si se encuentran trabajando dentro de la escuela donde el ambiente laboral no cuenta con la implementación necesaria para su desarrollo, además de no existir buenas relaciones interpersonales.

2.1.2. Clima organizacional

Tener una definición de clima organizacional no es tan sencillo pues en la actualidad es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y muy en particular en el ámbito educativo. En este trabajo no se pretende analizar una definición de manera

detallada, sin embargo, empezaremos definiendo nuestra segunda variable denominada clima organizacional desde un punto de vista global, de acuerdo a la política educativa y a su normatividad vigente en nuestro país.

Peiró (citado en Camachione, 2006, pág. 126) quien ve como "las percepciones, impresiones o imágenes que de la realidad organizacional tienen los propios trabajadores y que influyen sobre la conducta individual y grupal".

De esta forma el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son elementos que conforman el Clima Organizacional. Este, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro de ella.

(Ivancevich, 2006, pág. 217), señala que el “clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”.

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato, 2007, pág.58)

(Luthans, 2008, pág. 39), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Asimismo, Goncalves, (citado en García, 2009, pág. 47) señala que: “…El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral los cuales genera percepciones en los empleados que afectan su comportamiento”.

Dichos autores ponen en conocimiento que las condiciones del trabajo moldean el comportamiento de los empleados. De esta manera, un ambiente que favorece la comunicación permite que los empleados se muestren capaces de proporcionar ideas innovadoras; en cambio, un ambiente que limita a sus empleados podría generar en ellos desmotivación y bajo rendimiento.

Según Chiavenato (2009, pág. 261) “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

El autor, hace referencia que, el clima organizacional representa el ambiente interno y está muy relacionado con la motivación que puedan sentir los trabajadores, propone

que los trabajadores tienen el deber de adecuarse a las diferentes posturas de la organización para buscar complacer sus exigencias y mantener su estabilidad emocional, todo ello se refiere a la adaptación que no necesariamente se refiere al aspecto personal sino a las necesidades del grupo.

García (2009, pág. 46) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”.

Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

De igual manera Chang, Martín y Núñez (2010, pág. 120) hacen referencia de “la importancia de un buen clima organizacional en la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral de las personas que trabajan en distintas organizaciones.

Según Brunet (2014, pág. 12) sostiene que: “El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”.

Dichos autores hacen referencia al clima organizacional como un clima basado en características de la realidad externa que son percibidas por distintos actores, lo cual tiene consecuencias positivas o negativas en el comportamiento de los mismos.

Según Eslava (2014, pág.10): “El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados”.

Por lo que podemos deducir que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Así mismo, Martínez (citado en Sierra 2015, pág. 23) afirma que: “La salud emocional de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y actitudes, vistos a través de las percepciones, caracterizan el clima organizacional”.

Martínez se refiere al clima organizacional como un conjunto de percepciones, donde la salud integral del trabajador es importante para un óptimo desempeño, puesto que, si el trabajador advierte un entorno en el cual se generan interpersonales que le ayudan

a lograr sus objetivos personales, este podrá contribuir al logro de objetivos de la organización y por consiguiente de él mismo.

2.1.2.1. Teoría de los sistemas según Likert

Para Domínguez, Ramírez y García (2013, pág. 24) el clima organizacional fue definido como el conjunto de apreciaciones que las personas forman de su entorno y que son reflejadas en la relación de sus actitudes individuales con la organización.

Según Toro y Sanín (2013, pág. 14) el clima organizacional implica la presencia de un amplio conjunto de aspectos compartidos por los individuos, razón por la cual la definieron como el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen, entre las cuales encontramos; la forma del liderazgo, el trato entre ellos, el nivel las remuneraciones recibidas, la estabilidad en el trabajo, la trasparencia de la institución, el compromiso y responsabilidad de los colaboradores, la disponibilidad de los recursos y el trabajo en equipo, entre otros puntos del quehacer diario en el contexto laboral.

Es una variable muy estudiada en el entorno del comportamiento organizacional, en mérito a su relevancia para el correcto funcionamiento de las organizaciones según la teoría de Likert.

Brunet (2014, pág.28), se apoya en la teoría de los sistemas de Likert sustentando que: el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos

perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores".

Este reconocido investigador presenta en sus trabajos sobre la importancia de la psicología organizacional, puesto que, es quien elabora cuestionarios y realiza investigaciones sobre los procesos administrativos. Son destacables sus teorías sobre el mundo de las organizaciones por ser muy completa.

Así mismo, Brunet (2014, pág.29), menciona "cuatro factores importantes que son determinantes en la percepción de los trabajadores por el clima en su organización y que además explican sobre los micro climas. Dichos factores se detallan de la siguiente manera: Los parámetros, relacionados al entorno, la tecnología y a la organización de la empresa. La posición jerárquica, el cual los trabajadores se establecen en su empresa y la remuneración que recibe. Los factores personales, estas pueden ser sobre su identidad, conductas y cuan satisfecho se encuentra. La percepción, referente al clima de su organización".

Además, Likert especifica tres clases de variables que describen las características de una determinada organización y por ende repercuten en la percepción de la persona sobre el clima organizacional, estas son, las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Según Rodríguez (2016, pág.6) afirma que: "La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y

establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional…”

Para el autor, la teoría de Likert está acorde a las teorías contemporáneas donde la motivación es pieza importante, así como, esta intervención agrada y motiva mucho a los trabajadores hacia sus labores.

2.1.2.2. Importancia del clima organizacional

Según Minsa (2009, pág. 16), el en documento técnico “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” define que: “El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano”.

Es sustancial considerar para el estudio del clima organizacional la valoración de la situación real y actual, que permita conocer la percepción que tiene el personal sobre la organización, así como las perspectivas posteriores ya que es un asunto sumamente confuso a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Cuando se efectúan intervenciones para el progreso organizacional, es importante efectuar mediciones iníciales para tomar como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos.

Según Brunet (2014, pág. 20) sustenta que: "…El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización".

Es importante tener en cuenta que el clima organizacional otorga reciprocidad entre sus miembros, considerando que un clima favorable no lo determina una sola persona sino el conjunto que lo integran. Esta relación permite realizar cambios de actitud puesto que en el ambiente laboral se reflejan los valores morales de cada miembro y así lograr que se den las condiciones sociales y personales favorables que influyan de manera positiva en el desempeño de los trabajadores.

Para Brunet (2014, pág. 32) existen tres razones para analizar y diagnosticar el clima organizacional: "Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir".

Por consiguiente, el administrador que tiene a su cargo la organización, posee el control para identificar qué tipo de clima posee su organización para de esta manera aplicar de manera coherente y eficaz las pautas necesarias para su administración y llevarlo hacia sus fines.

En este orden de ideas y clima organizacional es importante porque: compone la particularidad de una organización y favorece la imagen para sus integrantes e incluso al externo, por tanto, se debe analizar y diagnosticar por tres razones: Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que restablecen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puede surgir.

Al analizar y diagnosticar el clima organizacional ayuda determinar qué factores obstaculizan el buen desarrollo de una institución, este nos permitirá implementar acciones de mejorar dentro del ambiente laboral.

2.1.2.3. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional se encuentra constituido por un conjunto de dimensiones que conforman su naturaleza y sus características. Existen diferentes aportes de investigadores sobre las dimensiones del clima organizacional, estas son heterogéneas en cuanto a la cantidad de dimensiones y además son coincidentes entre ellas.

Los investigadores Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2014, pág.46) también miden la percepción de los trabajadores en seis dimensiones:

- Estructura: Se refiere a la percepción, de los deberes, normas y políticas que tienen toda organización.
- Responsabilidad individual: hace referencia a la autonomía del ser. Remuneración: Hace mención a la imparcialidad en la remuneración cuando el trabajo está correctamente ejecutado.
- Riesgos y toma de decisiones: Tiene que ver con los retos y la contingencia que puede haber en toda organización
- Apoyo: Se refiere a la sensación de solidaridad y de fraternidad que perciben los trabajadores en su organización.
- Tolerancia al conflicto: relacionado a la seguridad del trabajador ante el clima organizacional o la manera de cómo afrontar las diferencias de opiniones."

También tenemos los aportes de Schnedider y Bartlett, (citado por Brunet, 2014, pág.47) quienes plantean seis dimensiones para evaluar la percepción sobre el clima organizacional:

- El apoyo patronal, se refiere a los jefes y su interés por la bonanza de sus trabajadores, además en apoyar su empeño y conservar un ambiente amical de solidaridad.
- La estructura, hace referencia a la influencia que emergen los directivos para que se lleve a cabo lo planificado en sus labores.
- La implicación con los nuevos empleados, en relación al interés de la organización por la elección y adiestramiento de los trabajadores.
- Los conflictos, se entiende como un proceso mediante el cual se concreta y se sincronizan medios y esfuerzos de dos o varias instituciones o agencias que

buscan generar valor en la gestión, hace referencia al conjunto de personas, tanto dentro como fuera de la organización que pone en desconfianza la autoridad de los superiores.

- La autonomía de los empleados, tal como la denominación lo dice, está relacionado a la autonomía que poseen los trabajadores en su centro de labores.
- El grado de satisfacción general, hace referencia al nivel de agrado que perciben los empleados con sus labores."

Estos son algunos de las dimensiones que nos permite evaluar el clima organizacional, con sus variaciones y coincidencias pero que apuntan hacia la misma dirección.

Según Brunet, afirma que existen muchas definiciones de dimensiones del clima organizacional, por diferentes investigadores y estas varían en la cantidad, pero todas tienen coincidencias entre sí, recalcando que en los instrumentos de medición deben cumplir por lo menos las cuatro dimensiones que él propone y los cuales detallamos a continuación:

- Autonomía individual

Brunet (2014) "Lo más resaltante en esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión" (pág.51)

En esta dimensión hace hincapié en la responsabilidad, compromiso y libertad de los trabajadores para su crecimiento personal y profesional. En una organización, la participación de los empleados es importante para la motivación. En tal sentido, debe

existir cierto nivel de independencia y autosuficiencia para tomar decisiones con responsabilidad respetando las normas de la organización.

- Grado de estructura que impone el puesto.

(Brunet, 2014) “Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores” (pág.51).

El clima organizacional se diferencia también por la interacción que tienen entre los miembros de la organización. El grado de estructura es una dimensión que mide la comunicación por parte de los líderes en las tareas que debe realizar el empleado, así como las indicaciones para una óptima ejecución.

- Tipo de recompensa.

“Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción” (Brunet, 2014, p.51).

El ambiente de la organización se basa también en la satisfacción del empleado asegurando sus intereses personales. En ese sentido, los empleados deben gozar de recompensas que los motiven a continuar trabajando y alcanzando los objetivos de la empresa.

- Consideración, agradecimiento y apoyo.

“Estos términos se refieren al estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior” (Brunet, 2014, pág.51). Es muy importante que los directivos reconozcan, apoyen y valoren el trabajo que realizan sus empleados, tengan contacto y comunicación permanente para brindarles confianza, así mismo busque incentivarlos, elogiarlos, no necesariamente de manera remunerativa sino también con acciones, palabras, gestos que, para el trabajador significan mucho y afianzando las relaciones interpersonales.

2.1.2.4. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Según Chiavenato (2000) citado por Castillo & Ruiz (2017, pág. 34). El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar: El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros.

Brazón (2005, pág. 54) afirma que las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas.

Por otro lado, él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento.

Pintado, (2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

b) La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.

c) El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.

d) El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.

f) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.

h) Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.

i) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se estabilice en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

Existen una serie de características del clima laboral que permiten complementar las diferentes acepciones que tienen varios autores. Rodríguez (2001) citado por Castillo & Ruiz (2017, pág. 34). Afirma que: el clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales. El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. Además, que diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma.

2.2. Marco referencial

En este apartado se hace referencia a los trabajos realizados anteriormente de acuerdo a la procedencia de dicha Institución, dando a conocer los resultados de dicha investigación. De manera internacional, así como también nacional y local de nuestro Estado.

2.2.1. Internacional

Quispe (2015, pág. 75), “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pachuca, Andahuaylas, 2015” dicha investigación tiene un

enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, como también conocer el nivel de desempeño laboral de los empleados. La muestra empleada fue 64 trabajadores a quienes se les aplicó dos instrumentos tipo cuestionario. Se utilizó el coeficiente de Spearman con un resultado de correlación 0,743 el cual refleja que si existe una relación directa positiva moderada. La conclusión más importante es que se determina que los trabajadores logran en varias oportunidades realizar un desempeño regular. Además, se afirma que hay existencia de relación entre las dos variables clima organizacional y desempeño laboral.

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016, 83). En su tesis de posgrado “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.” Universidad del Rosario. Bogotá DC. El objetivo general de la tesis fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. El trabajo es de tipo descriptivo simple cuya muestra fue de 250 individuos, el diseño; los resultados demuestran que los funcionarios, docentes y estudiantes de niveles superiores del Colegio reconocen la diversidad de liderazgo presente en las directivas.

A partir de estos resultados concluye su investigación afirmando que el estilo del director no es deseable, lo que indica que la manera de cómo administra de su organización es deficiente, alejándolo de un liderazgo efectivo; asimismo, urge la necesidad de implementar políticas de alta dirección, de esta manera se mejorará de

forma progresiva el clima institucional. La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

León, A. (2015, pág. 95) El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa Nº5170; el objetivo general planteado fue determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013, en su diseño correlacional, trabajó con una muestra de 50 trabajadores, llegó a la conclusión que ambas se relacionan, lo que se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0,912; lo que determina que esta asociación es muy buena, es por ello que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que en la institución educativa existe liderazgo por parte del director y esto repercute para que las relaciones interpersonales entre los trabajadores sean óptimas.

2.2.2. Nacional

Mendoza & Garza (2009, pág. 78), realizó la Investigación: Estudio diagnóstico del Perfil del Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de un Empresa Farmacéutica a nivel Nacional, en el centro de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, se llegó a las siguientes conclusiones: El objetivo general práctico sobre el estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa

Farmacéutica “B” y evaluar su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el modelo de Bass y Avolio se logró alcanzar de manera satisfactoria.

Así también el objetivo teórico - metodológico de contribuir con la adaptación, validación, confiabilidad y estandarización del instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” MLQ de Bass y Avolio en versiones de “Uno mismo” y “Visto por otros”. Lo anterior reafirma los hallazgos de Bass y Avolio en sus estudios. Así también las variables Laissez Faire y la Administración por excepción Pasivo tienen una correlación positiva significativa.

Existe una correlación significativa e importante entre las variables de liderazgo transformacional y transaccional entre los modelos de Bass y Avolio y Kouzes y Posner. El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

García, Y. (2015, pág. 89) en su tesis de maestría “Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior.” Revista científica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el objetivo general de la investigación fue identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de

satisfacción. La muestra estuvo conformada por 380 estudiantes, el diseño de investigación fue correlacional y llegó a la conclusión de que el liderazgo influye en la generación del clima organizacional y en sus dimensiones: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Estos factores a su vez influyen en el logro de los objetivos y por ende en la competitividad empresarial, lo que buscan todas las organizaciones. En cuanto a las hipótesis se pudo confirmar que el liderazgo transformacional es el más representativo en el presente estudio. Por otra parte, el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora.

Cruz Ávila (2014, pág. 94). La tesis titulada “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” tipo de estudio cualitativo ya que el objetivo principal de esta investigación es observar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño de sus actividades y utilizando liderazgo transformacional como herramienta se logrará que se realicen cambios necesarios para el logro de los objetivos realizados en 25 tiendas.

Nivel descriptivo debido a que se describe cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno que está ocurriendo en cuanto a los factores que intervienen en el liderazgo transformacional que será realizado en la Empresa Textilera del Municipio de Ixtapaluca. La investigación es de diseño no experimental transversal o transaccional,

debido a que los datos se recolectaran en un mismo instante de tiempo por lo que permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa y se utilizará el liderazgo transformacional como herramienta en la productividad de los empleados con el fin de darle una posible solución a los fenómenos que ocurren en esta y alcanzar altos niveles de productividad y competitividad dentro de la organización.

Para ello, se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados 187, para saber qué elementos del liderazgo transformacional tiene y de cuales carecen posteriormente se hizo una propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes en un líder trasformador con lo cual se pretende logra.

Meza y Flores (2014 pág. 91) estudiaron “El liderazgo transformacional y el trabajo docente”; en dicho estudio se planteó como objetivo determinar la relación entre el tipo de liderazgo de los docentes y su realización de su trabajo. Estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de diseño no experimental, descriptivo correlacional; en una muestra de 90 docentes de los colegios Mier y Pesado perteneciente a la ciudad de México, seleccionados mediante un muestreo probabilístico, al azar. En lo referente a la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que permitió medir las dos variables. Los autores concluyeron que entre el liderazgo transformacional y el trabajo de los docentes no existen relaciones estadísticamente significativas ($p<0,05$); así mismo en el análisis según grado de estudios y antigüedad de los docentes tampoco se encontraron correlaciones entre las variables.

2.2.3. Local

Chan Mijangos (2012, 88). La investigación tiene como nombre “Influencia del contexto sociocultural de la comunidad en el Liderazgo de los Directores”. Su población conformada por la zona 022 de Ciudad del Carmen, Campeche. La presente Investigación es de corte cualitativo correspondiendo a un tipo descriptivo, ya que se buscó especificar o describir a una persona o grupo.

En cuanto a su diseño de investigación le corresponde no experimental, ya se estudió, la situación existente respecto al fenómeno y ex - post-facto, por la medición se realizó a la ocurrencia del fenómeno del liderazgo sin tener control sobre las variables. Los estudios realizados con los directivos de Cd. Del Carmen, Campeche, ha pretendido determinar el impacto del contexto sociocultural en los directores, conocer el tipo de liderazgo de los directores prevalece en ellos e identificar la relación entre el desempeño profesional y resistencia al cambio.

Velázquez Áke (2012, pág. 72). Realizó el estudio en “El estilo de liderazgo favorable al ejercicio de las funciones administrativas de los directores de la escuela secundaria técnica”. Realizo una investigación documental sobre los tipos de liderazgo y funciones administrativas de los directores escolares. El tipo de estudio; el diseño de la investigación es no experimental transaccional.

El enfoque fue cualitativo referente a la muestra lo constituyó prácticamente el total de la población por las dimensiones reducidas que entraña (4 planteles de un total de 8). En la zona 001. Donde el director, posee más de un tipo de liderazgo, que en

determinados momentos podría servirle para el mejor logro de los objetivos escolares y menos gastos de energía, cabe destacar que esto depende de que el tipo de personal con que se trate.

Cu Rodríguez (2019, pág. 65) Estudio sobre “Docencia, liderazgo y rendimiento académico en los alumnos de la universidad autónoma de Campeche”. Utilizó un cuestionario Multifactorial sobre el Liderazgo del Docente en el aula categorizada en la escala de Likert. En este cuestionario se realizó tres tipos de liderazgo: Transformacional, transaccional y no liderazgo.

En el presente estudio se comprobó si hay relación entre liderazgo que ejerce el docente y rendimiento académico de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia, a través del proceso estadístico R de Pearson, haciendo un análisis de los resultados se puede destacar que los factores que evaluó el cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo del Docente en el Aula mediante una escala Likert, obtuvieron correlaciones positivas en las unidades de aprendizaje: Anatomía, Física aplicada a la Fisioterapia en la mayoría de los factores que se evaluaron como Carisma, Facilitación de la tarea, Tolerancia y No acción y donde se encontraron algunas correlaciones negativas fueron en las unidades de aprendizaje de inglés en el factor de carisma al igual que en Introducción a la Fisioterapia y en elaboración de textos y el factor de No acción, cabe aclarar que, aunque las correlaciones no son causales si indican una relación muy estrecha entre las variables.

Los objetivos se cumplieron ya que primero se efectuó un diagnóstico para conocer el

tipo de liderazgo que ejercen los docentes de la Licenciatura en Fisioterapia, con los datos obtenidos se realizó y aplicó alternativas de solución que consistió en un curso taller de una semana para los docentes de esta Licenciatura.

El segundo objetivo se cumple al conocer el rendimiento académico de los alumnos, en donde se observa que la materia con mejor rendimiento académico es la de Física aplicada la Fisioterapia coincidiendo que fue la materia que mejor evaluaron los alumnos en los factores del cuestionario aplicado a los docentes.

La Hi se cumple ya que existe una relación significativa entre el liderazgo que ejerce el docente que influye en el rendimiento académico de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia de la Universidad Autónoma de Campeche lo cual se observa en los resultados.

2.3. Marco Contextual

En la Institución Educativa de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, objeto de investigación, los docentes que imparten clases en las diferentes asignaturas, tienen una cierta cantidad de horas frente al grupo, cuenta con ambos turnos matutino y vespertino; siendo el mismo director.

Donde se percibe un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda, para no quedar mal ante los

demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral, es muy deficiente a nivel secundaria, también puede suceder que los docentes se desautoricen unos a otros, delante de los estudiantes. Esto empeora las relaciones personales y con las autoridades de la Escuela, ya que los estudiantes perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al docente más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor.

El clima organizacional en la escuela se percibe distante, por ritmo de vida que lleva los que lo integran, sólo se puede observar cuando hay elecciones, reuniones académicas, donde se aprecia con poco ánimo y compromiso al momento de cumplir responsablemente con las obligaciones laborales, se observa poca voluntad y autodisciplina, la productividad y creatividad se ven influidas por el estado de ánimo de cada persona.

Posiblemente este, a su vez, dependa del liderazgo no se tiene claridad respecto a lo que la máxima autoridad de la Escuela Secundaria espera de sus docentes y las sugerencias no reciben respuesta, suele suceder por medio del aspecto educativo y por ende la sede principal del núcleo a que pertenece, exigir el cumplimiento en alguna medida, proyecto sin anticipación ni preparación previa a las exigencias.

Esto repercute en el clima organizacional de los docentes causando una desmotivación laboral lo cual hace que no se esfuercen por preparar y mejorar sus clases, capacitarse; planificar, ejecutar sus actividades y elaborar sus materiales didácticos para la enseñanza. Asimismo, existe una escasa participación de las actividades extracurriculares que realiza la escuela como: talleres de convive enfocado a la integridad del alumno, festividades culturales, poca participación en los eventos en general, entre otros.

Considerando estos planteamientos, surge el propósito del presente estudio dirigido a analizar la relación entre del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional de la Secundaria Técnica 17; esto con la finalidad de abordar la relación que existe.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos relacionados al tipo de investigación que corresponde, en este caso es cuantitativo, también menciona la ubicación y el tiempo del estudio, el criterio de selección de los sujetos de investigación que refiere a la descripción de la población y muestra, además se explica la elaboración de los instrumentos de medición utilizados, así como el procedimiento seguido a lo largo de la investigación para obtener los datos. Por último, se puede encontrar la estructuración del cuestionario de escala Likert explicado desde cada una de las variables para el estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 4) manifiestan que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo por que el proceso se realizara a través de la colección de datos para aprobar hipótesis y generalizar resultados. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.4) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”

La meta principal de los estudios cuantitativos es la formulación y la demostración de teorías. El enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo. (Hernández Sampieri, 2016 pág. 19)

Mediante este enfoque, la presente investigación cumple con los procesos de manera secuencial y probatoria. Se inicia con una idea que posteriormente fue determinada y establecida para luego plantear los objetivos e interrogantes de la investigación, se desarrolla el marco teórico. Así mismo de las preguntas planteadas se constituyen las hipótesis y variables que son sustentadas y probadas, estas variables se miden, se analizan mediante estadísticas y se interpretan para dar lugar a las conclusiones respecto a la hipótesis.

El método es hipotético, puesto que “las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados” (Davis e Iversen, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 105)

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

La investigación se ubicó en el tipo de investigación descriptiva, la cual es definida por, Chávez (2007, pág. 135), como: aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

“La investigación Correlacional… es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables. Los cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas o más variables, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación” (Hernández Sampieri, 2016. Pág. 121)

Según se ha citado, se pretende recolectar la información relacionada con las variables y se especificarán sus propiedades tal y como se presentan en la realidad escolar. Asimismo, fue de tipo correlacional, debido a que determinó la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Descriptivo correlacional ya que se procedió a describir las variables en estudio consecuentemente se procedió a establecer una relación entre ambas, con la finalidad de solucionar los problemas existentes.

Así mismo, Hernández Sampieri, (2016, pág. 19), “los estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”.
Se busca establecer la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes de la Escuela Secundaria Técnica Núm. 17.

Se refiere a la forma como se estudió los datos, es un plan a seguir. Para, Ortiz y García (2007, pág. 95), “consiste en señalar con toda claridad y precisión el rumbo y la meta; determinar con todas sus características el problema a resolver, sería el

segundo gran paso; fijar el objetivo que se busca alcanzar; requerimientos que permitirán obtener la información mediante los procesos si ese fuera el caso".

En este caso, se seleccionó el diseño no experimental y transversal. Fue no experimental, es decir, la investigadora no manipulará los datos, presentándolos tal y como la población responda con base al instrumento diseñado. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 205), las investigaciones con diseño no experimental "se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos".

Al mismo tiempo, es de corte transaccional o transversal, puesto que se acudió al centro que conformaron la muestra y administrará el instrumento diseñado a la población sujeto de investigación en un momento único, para Hernández y otros (2006, pág. 208), mediante este diseño se "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado".

La presente investigación presenta el diseño no experimental porque "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.152)

Este diseño no experimental se puede clasificar en transversal y longitudinal. La presenta investigación es transversal porque "Su propósito es describir variables y

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.154)

Por consiguiente, el diseño de la investigación es no experimental, transversal correlacional puesto que, "describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.157)

Para Sampieri 2016. Pág. 130 "el diseño experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal donde se recolectan datos a través del tiempo único, su propósito es describir variables e incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño Longitudinal es donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias".

3.2. Ubicación y tiempo de estudio

La investigación se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Técnica 17, del municipio de Campeche en el Estado de Campeche, ubicado en la calle 105, en la colonia Bellavista. En el ciclo escolar 2018- 2019, los participantes fueron los docentes de dicha institución en ambos turnos matutino y vespertinos.

3.3. Sujetos participantes, población y muestra

La población de este estudio son los directivos y docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 ubicada en la colonia Bellavista, está integrada por 47 docentes; los cuales 19 son hombres y 28 son mujeres. La población según Arias (2006, pág. 81), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para Bernal, citado en Soto, (2015, pág.68) “Conjunto de elementos en quienes puede realizarse los elementos u objetos que presentan un problema”.

La muestra es una parte significativa de la población. Desde el punto de vista de Bernal (2006, pág. 165), “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Sin embargo, por ser muy pequeña y de fácil acceso se consideró la muestra como censo poblacional, es decir se tomó la totalidad de la población, la misma para Chávez (2007, pág. 162), “es aquella porción sobre la cual, se tiene acceso y objetivo: es la totalidad de unidades u observaciones sobre la cual, se da la población accesible”. Es decir, población y muestra son la misma.

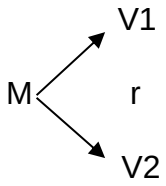
“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población… es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.175). Para la realización del estudio, la selección de la muestra fue censal, puesto que se aplicó las encuestas a los trabajadores del área docente y directivos de las instituciones

educativas de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, que son un total de 50 quienes desempeñan la función.

Esta investigación responde al tipo de muestra no probabilística porque quedó a criterio del investigador realizar la encuesta al tamaño de muestra pertinente para la investigación, es decir a toda la población en su conjunto. “En las muestras no probabilísticas, elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación los propósitos del investigador” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 176)

Por consiguiente, el método de muestreo que utiliza es intencionado porque a criterio del investigador la muestra seleccionada es representativa a la población, en este caso se determinó encuestar a toda la población correspondiente a 50 trabajadores del área directivos y docentes de las instituciones educativas de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

Dónde:



M = 50 Docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista ciclo escolar 2018- 2019

V1 = Liderazgo Transformacional

V2 = Clima organizacional

r = relación

3.4. Instrumento para acopio de información

Las técnicas e instrumento de recolección de datos se refieren a los mecanismos que la investigadora utiliza para obtener la información requerida para describir el comportamiento de las variables objeto de estudio y así determinar si están relacionadas. Según Bernal (2006, pág. 175, pág. 27), “de acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas”.

Las técnicas comprenden una serie de instrumentos para recolectar la información, para su posterior análisis. Hernández y otros (2006, pág. 27), lo definen como “un conjunto de preguntas o afirmaciones”.

Para esta investigación se utilizó (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.217) “Para recolectar datos de los encuestados se emplearon dos cuestionarios, que vienen a ser “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir con el objetivo de obtener y medir los resultados que se obtengan, y así, nos permita el desarrollo y llegar a conclusiones esperadas para la investigación”.

El instrumento que pretende medir cada una de las variables del estudio es tomando de la investigación León, A. (2015). “El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución” (Tesis inédita de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Para efectos de la investigación se crearon dos (02) instrumentos, con el propósito de medir las variables Liderazgo Transformacional veinte cuatro (24) y Clima

Organizacional cuarenta (40) por los docentes, conformados en total 64 ítems cada uno con preguntas cerradas derivadas del desglose de la variable en dimensiones e indicadores.

Está integrada el cuestionario por la variable del Liderazgo Transformacional del Directivo por dimensiones: Estimulación intelectual, Motivación Inspiracional, Consideración individual e Influencia idealizada.

Tabla1.

Estructura del cuestionario de los docentes de acuerdo a los ítems y los indicadores de estudio.

Indicadores	Ítems
Innovación, creatividad y proactividad en el trabajo.	1,2,3,4, 5,6
Optimismo en el trabajo.	7,8,9,10,11,12
Atención a necesidades y diferencias.	13,14, 15, 16 17,18
Clima de respeto y confianza.	19,20,21,22, 23,24

Las respuestas son cerradas y tienen valor en la escala de Likert en 5 niveles:

(1) Nunca, (2) La mayoría de las veces no, (3) Algunas veces sí, algunas veces no, (4) La mayoría de las veces sí y (5) Siempre.

Ahora bien, la siguiente variable es el Clima Organizacional, está integrado por las dimensiones: Autonomía individual, Grado de estructura que impone el puesto, Tipo de recompensa y Consideración, agradecimiento y apoyo.

Tabla 2.

Estructura del cuestionario de los docentes de acuerdo a los ítems y los indicadores de estudio.

Indicadores	Ítems
Independencia y poder de decisión.	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10
Forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.	11,12,13,14, 15,16,17,18, 19,20
Aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.	21,22,23,24, 25,26,27,28, 29,30
Estímulo y apoyo que recibe el empleado de su superior.	31,32,33,34, 35,36,37,38, 39,40

Las respuestas son cerradas y tienen valor en la escala de Likert en 5 niveles:
(1) Nunca, (2) La mayoría de las veces no, (3) Algunas veces sí, algunas veces no, (4) La mayoría de las veces sí y (5) Siempre.

Tras la información obtenida, se procedió a la realización de los instrumentos de recolección de datos; las cuales fueron incorporados o ingresados al programa computarizado Excel, y con ellos se hicieron los cruces necesarios que consideran las hipótesis, y con precisiones porcentuales, ordenamiento de mayor a menor y tal o cual indicador estadístico serán presentados como informaciones en forma de tablas y/o gráficos, que merezcan su correspondiente interpretación.

3.4.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

“La validez se refiere a si el instrumento vale o sirve para medir lo que realmente quiere medir” (Soto, 2015, pág.71)

De esta manera, la validez de los instrumentos ha sido sometidos a juicio de cuatro expertos profesionales doctor y magister de la universidad Cesar Vallejo de la escuela de post grado, quienes validaron ambos cuestionarios para su aplicación. Citado por Valenzuela Huamani. Consuelo Yovanna. (2018 pág. 50)

Confiabilidad

La confiabilidad hace referencia a la credibilidad que debe tener un instrumento de evaluación, cuando en reiteradas ocasiones es aplicada y arrojan los mismos valores o muy parecidos.

Una de las pruebas que mide la confiabilidad de los instrumentos para valores politónicos, como la presente investigación, es el Alfa de Cronbach que nos permite conocer el nivel de consistencia de los ítems de cada variable y sus dimensiones.

Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su interpretación será que, cuando más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Donde:
K: El número de ítems
Si^2: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
S_t^2: Varianza de la suma de los Ítems
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Se analizó la confiabilidad del cuestionario liderazgo transformacional y clima organizacional, analizando los resultados a una muestra de 15 docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Se obtuvo el resultado de 0.98, aproximándose al 1 y 1 al Clima Organizacional garantizando la confiablidad de los instrumentos, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Resultados de confiabilidad de los instrumentos

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Cuestionario de liderazgo transformacional	0.98	24
Cuestionario de clima organizacional	1	40

Los resultados obtenidos nos demuestran que los instrumentos son altamente confiables.

Método de análisis de datos

Los datos adquiridos fueron de acuerdo al empleo de la herramienta de modo manual, haciendo uso del programa Excel, realizando una tabla de matriz de las dos variables. Los estadísticos fueron: Tabla de frecuencia para datos agrupados.

Para evaluar ambas variables se empleó una escala Likert, la cual para el procesamiento de los datos se pasó a desarrollar una escala de la valoración mediante intervalos. La escala de calificación para las dos variables fue la siguiente: (1) Nunca, (2) La mayoría de las veces no, (3) Algunas veces sí, algunas veces no, (4) La mayoría de las veces sí y (5) Siempre.

Para realizar el procesamiento de los datos se empleó Rho Spearman con una escala valorativa, tal y como se presenta en las respectivas tablas por cada variable:

Tabla 4
Valores e interpretación de Rho de Spearman

Valores	Interpretación
De -0,91 a -1	Correlación negativa grande y perfecta
De -0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
De -0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
De -0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
De -0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
De -0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
De 0	Correlación nula
De 0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
De 0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
De 0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
De 0,7 a 0,89	Correlación positiva alta 0.9 a 0,99
De 0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	correlación positiva grande y perfecta

Nota: Valores e interpretación de Rho de Spearman: Lic. Garate Luque Víctor Raúl (2015)

3.5. Procedimientos

El estudio se llevó a cabo de la siguiente manera:

Primeramente, se solicitó la autorización del personal directivo de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, para enfocar la investigación en ese contexto y no tener problemas en el proceso. Una vez que el director de la escuela accedió a la solicitud, se desarrolló el tema tomando como población a los docentes del lugar. Al

finalizar la construcción del instrumento de evaluación se realizó una prueba para validar la sintaxis de los ítems y está fue aplicada dos unidades de análisis.

Consecutivamente al confirmar la validación del instrumento se aplicó este mismo a cada una de las muestras y al momento de la aplicación se les explicó a los docentes sobre las finalidades del estudio y que tanto su participación como los datos recogidos, serían confidenciales.

En el proceso de llenado del instrumento se les informó que su participación era voluntaria y, respecto a las instrucciones para dar respuesta a la escala, se les explicó a los sujetos participantes que era indispensable que marcaran todos los ítems del instrumento, indicándoles que podían tomarse el tiempo necesario para responderlos y que, si había alguna duda, ésta podría ser aclarada por la examinadora.

Al respecto, en ninguna de las áreas valoradas se presentaron dudas en el proceso de evaluación. En promedio la aplicación tuvo una duración de 20 minutos por cada persona y al finalizar cada cuestionario se agradeció la participación de los sujetos.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en dos niveles, en primer lugar, el análisis es descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis es inferencial realizado mediante el procedimiento estadístico en el programa Excel, mediante el instrumento de medición ya explicado con anterioridad. Posteriormente se realiza la discusión de dichos resultados alcanzados comparando los hallazgos con otras investigaciones similares que sustentan la investigación. En el apartado también se generan las conclusiones de la investigación para dar respuesta a la pregunta de investigación, los objetivos planteados y al aceptar o rechazar las hipótesis establecidas en un inicio del estudio. Finalmente se ofrecen las recomendaciones pertinentes que abordar la problemática estudiada.

4.1. Análisis e interpretación de resultados

De la aplicación del cuestionario en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, los docentes, se proyecta por categorías para realizar el análisis de las correlaciones existente, de los mayores porcentajes que se obtuvieron en comparación

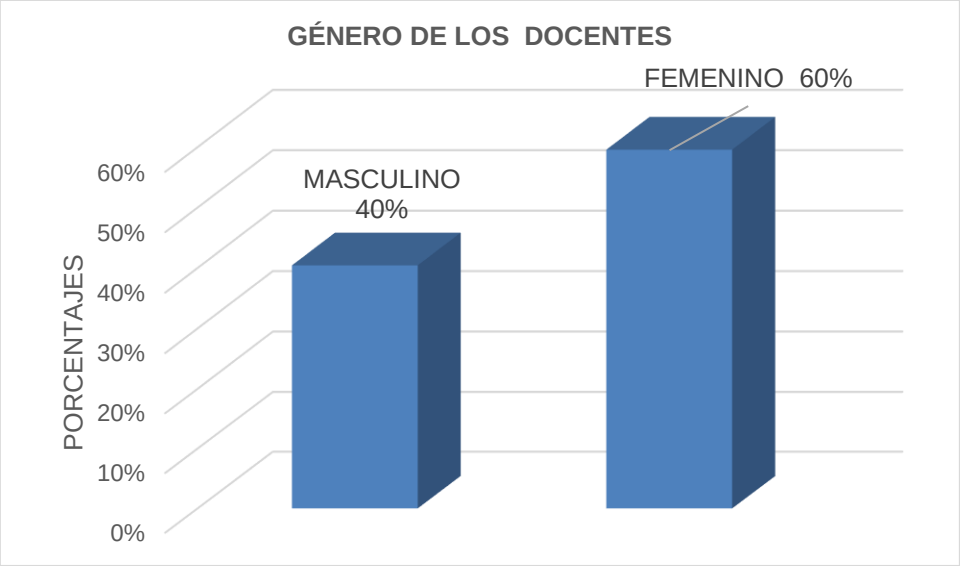
con los menores porcentajes. Además, cabe resaltar que cada dato se muestra mediante graficas dentro de su apartado de datos generales, y en tablas para las preguntas que buscan la medición de las variables de estudio en cada población docentes.

Resultados de la aplicación.

Tabla 5. Género de los docentes

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJES
MASCULINO	19	40%
FEMENINO	28	60%
SUMA	**47**	100%

Figura 1. Género de los docentes



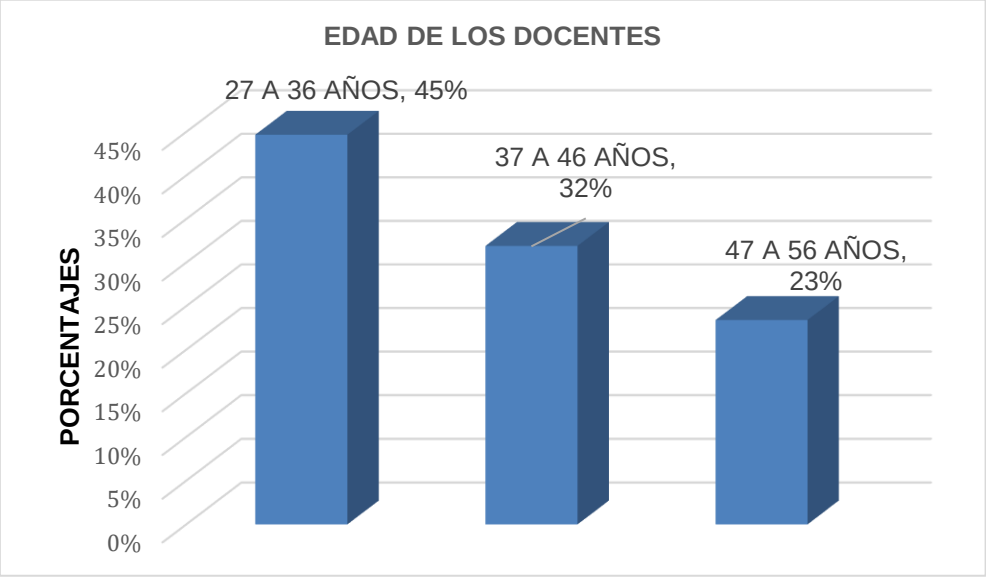
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: cómo se puede apreciar en la tabla N° 3 y gráfico N°1, según la encuesta realizada el 60% de los docentes son femenino y el 40% son masculinos que laboran en la Escuela Secundaria Técnica 17.

Tabla 6. Edad de los docentes

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJES
27 a 36 AÑOS	21	45%
37 a 46 AÑOS	15	32%
47 a 56 AÑOS	11	23%
SUMA	**47**	100%

Figura 2. Edad de los docentes



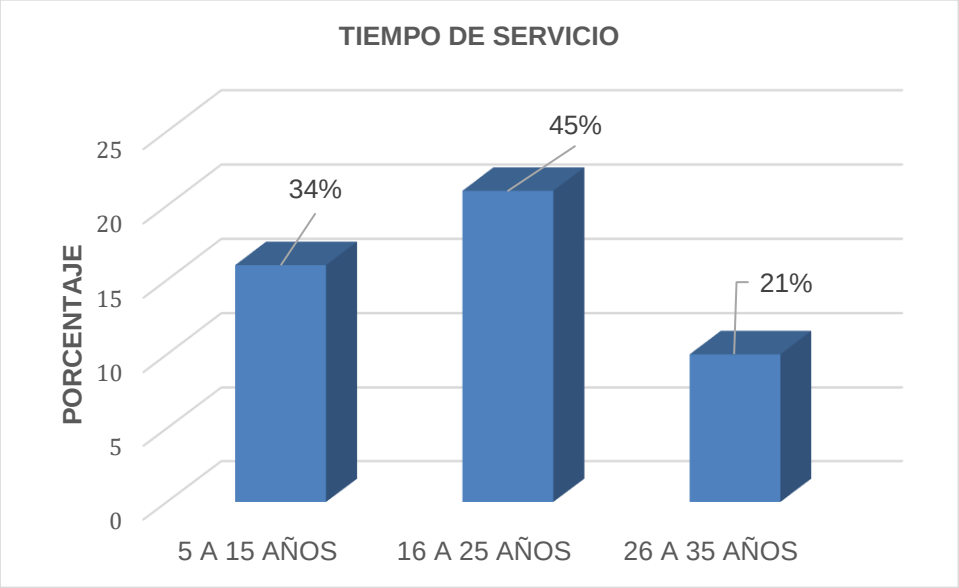
Fuente: Elaboración propia

El resultado de encuesta indica que el 45% de los docentes tienen una edad de 27-36 años, seguido de 32% de docentes tienen una edad de 37a 46 años, el 23% de los docentes tienen una edad de 47 a 56 años.

Tabla 7. Tiempo de servicio

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
5 a 15 AÑOS	16	34%
16 a 25 AÑOS	21	45%
26 a 35 AÑOS	10	21%
SUMA	47	100%

Figura 3. Tiempo de servicio



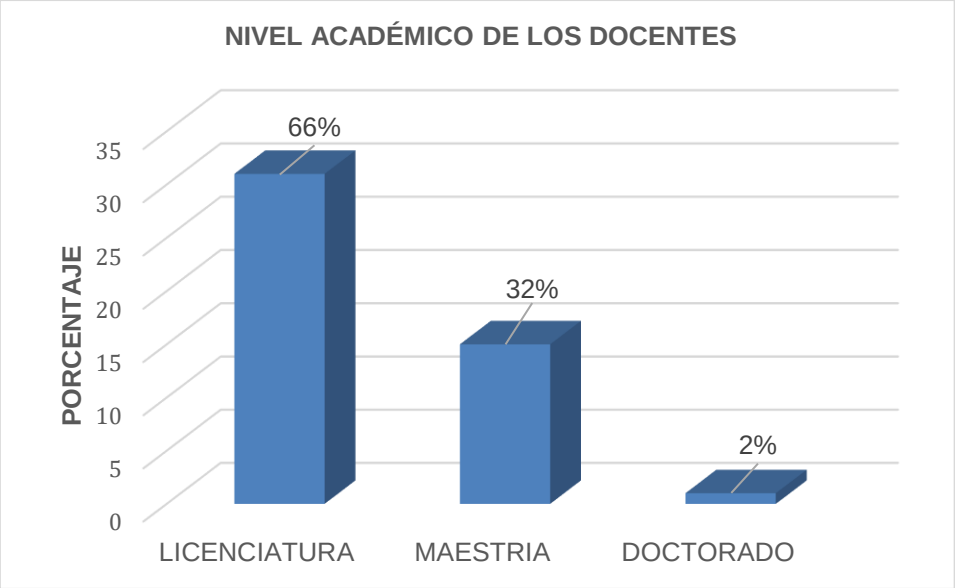
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: en la tabla N° 5 y gráfico N°3: se observa que el 45% de los docentes tienen un tiempo de servicio de 16 a 25 años, el 34% de los docentes tienen un tiempo de servicio de 5 a 15 años y el 21% de los docentes tienen un tiempo de 26 a 35 años.

Tabla 8. Nivel académico de los docentes

NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJES
LICENCIATURA	31	66%
MAESTRIA	15	32%
DOCTORADO	1	2%
SUMA	**47**	100%

Figura 4. Nivel académico de los docentes



Fuente: Elaboración propia

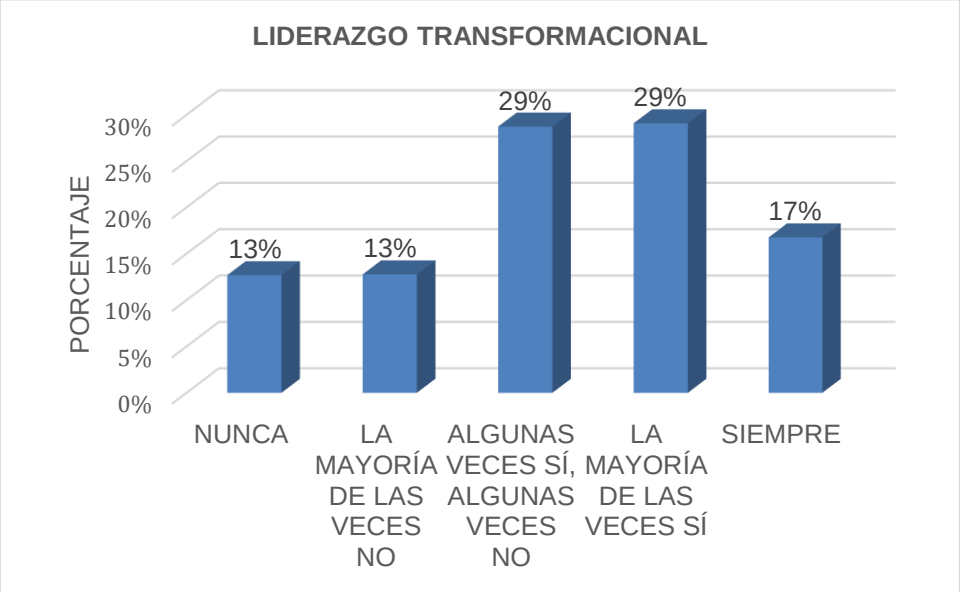
Se observa que el 66% de los docentes tienen un nivel estudios de licenciatura, el 32% de los docentes tienen maestrías y el 2% siendo la mínima tienen el doctorado.

4.1.1. Resultados de la relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima organizacional

Tabla 9. Variable 01 Liderazgo Transformacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	143	13%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	144	13%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	324	29%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	328	29%
SIEMPRE	189	17%
SUMA	**1128**	**100%**

Figura 5. Variable 01 Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

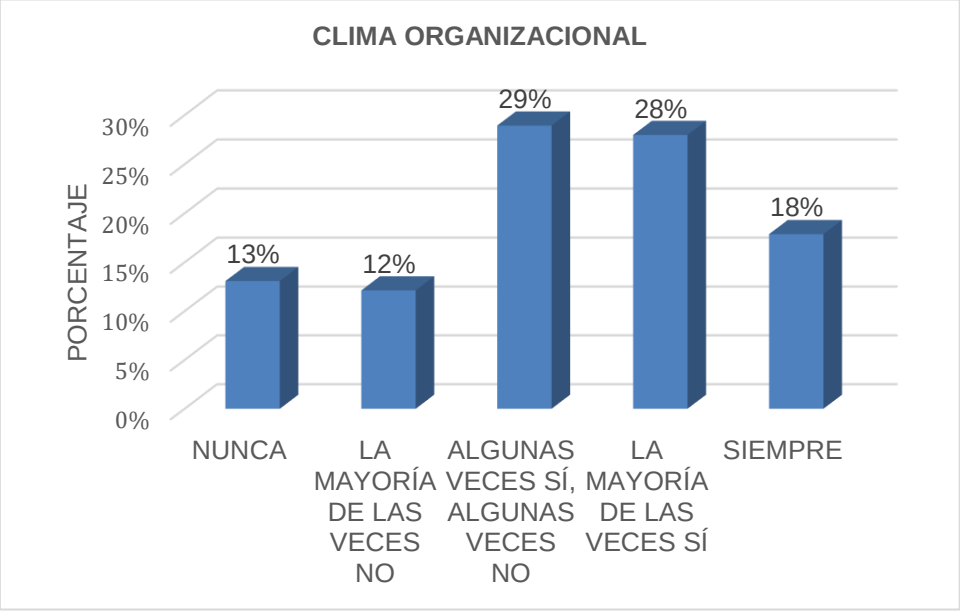
Variable Liderazgo Transformacional.

En la tabla 7 y el gráfico N°5, se puede apreciar lo siguiente: los docentes, responden en cuanto a Liderazgo Transformacional con la categoría algunas veces sí, algunas veces no, con la categoría la mayoría de las veces sí con el 29%, arrojo un empate, en la categoría siempre 17%, la mayoría de las veces no 13%, y la categoría nunca 13% de igual manera arrojo un empate.

Tabla 10. Variable 02, Clima Organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	246	13%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	228	12%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	544	29%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	526	28%
SIEMPRE	336	18%
SUMA	**1880**	**100%**

Figura 6. Variable 02, Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Variable Clima Organizacional

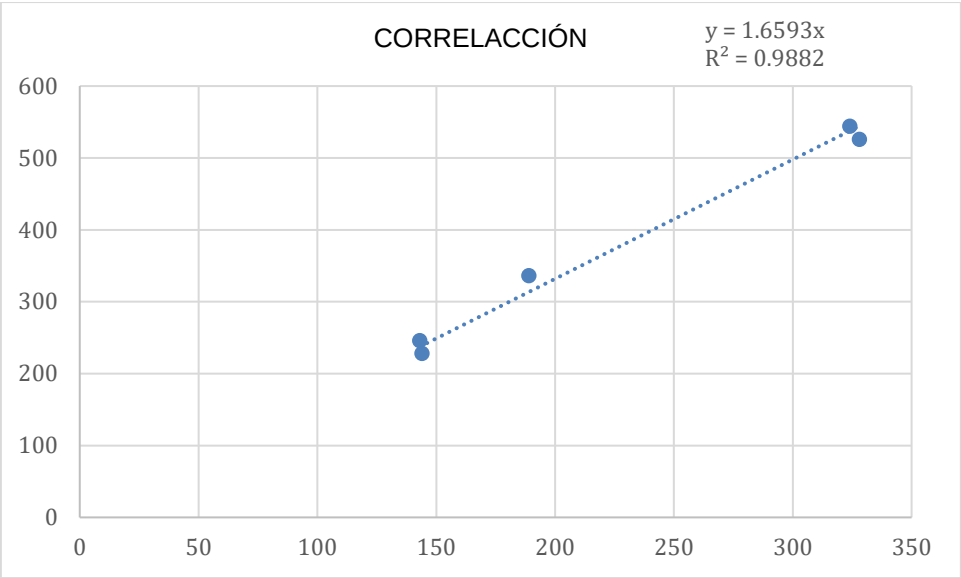
En la tabla 8 y el gráfico N° 6, se puede apreciar lo siguiente: Los docentes, responden en cuanto al Clima Organización, la categoría algunas veces sí, algunas veces no con porcentaje 29%, la mayoría de las veces sí con un porcentaje de 28%, en la categoría siempre 18%, en la categoría nunca 13%, y en la categoría la mayoría de las veces no 12%.

Tabla 11. Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional

CORRELACIÓN		
RHO SPEARMAN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	y= 1.6593x
	CLIMA ORGANIZACIONAL	R^2= 0.9882
	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	=**0.994744389**

Figura 7. Correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional

Coeficiente de correlación	**0.994744389**



Fuente: Datos obtenidos por la encuesta aplicada, arrojados por el programa Excel. Elaboración propia.

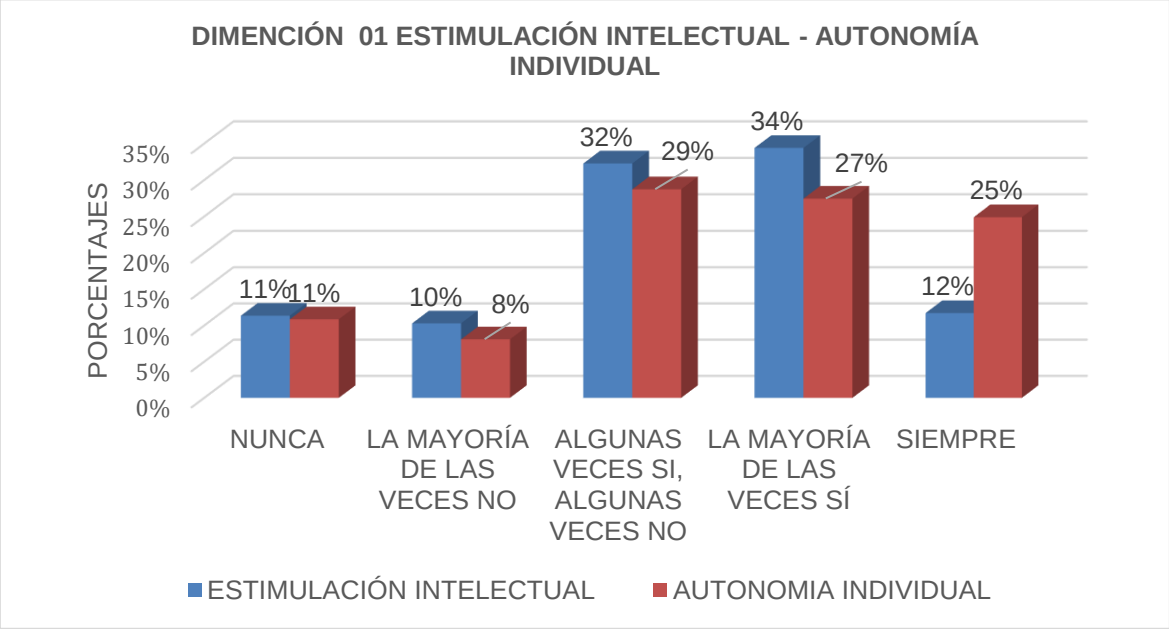
Como se aprecia en la tabla Nº 9 y el gráfico N° 7, el valor "y." es de 1.6593, y la "R^2" 0.9882 lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0, 994744389. Lo que significa que existe correlación positiva muy alta entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

4.1.2. Resultados de la relación entre la dimensión 01 estimulación intelectual (Liderazgo Transformacional) y la dimensión 01 autonomía individual (Clima Organizacional).

Tabla 12. Dimensión 01 Estimulación Intelectual (Liderazgo Transformacional) y 01 Autonomía Individual (Clima Organizacional)

NIVELES	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	AUTONOMÍA INDIVIDUAL
NUNCA	11%	11%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	10%	8%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	32%	29%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	34%	27%
SIEMPRE	12%	25%
SUMA	**100%**	**100%**

Figura 8. Dimensión 01 Estimulación Intelectual (Liderazgo Transformacional del Director) y 01 Autonomía Individual (Clima Organizacional del Docente)



Fuente: Elaboración propia

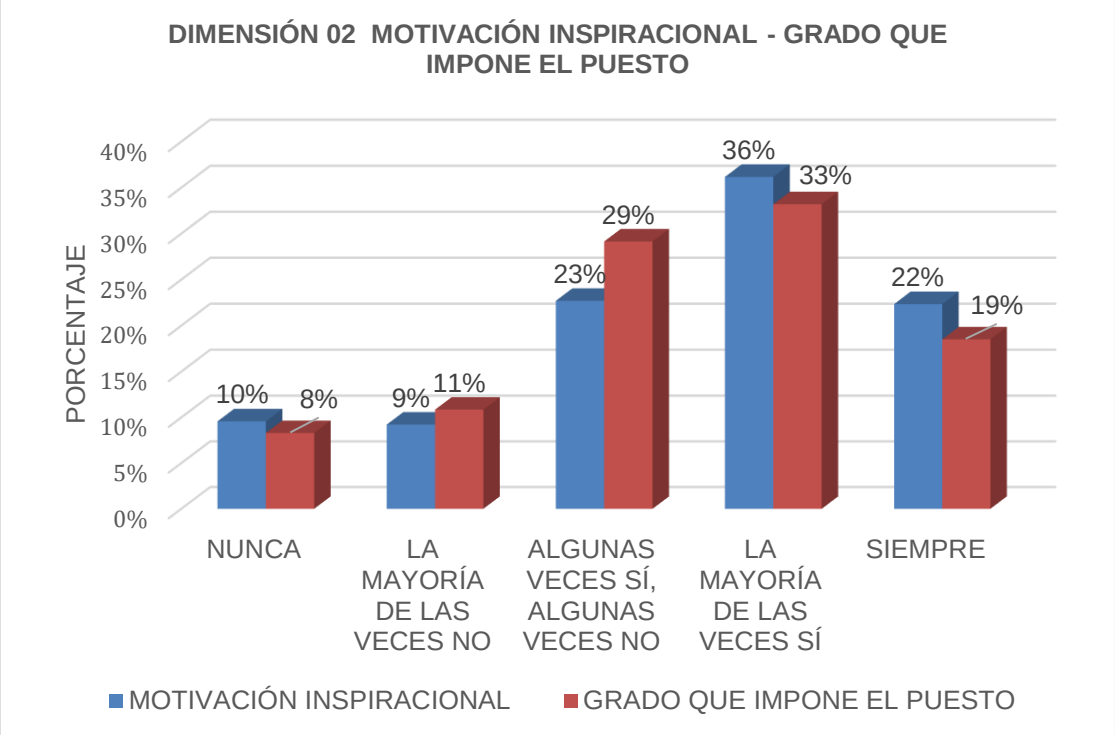
De la tabla N° 12 y el gráfico N°8, se puede apreciar lo siguiente: los docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 de Bellavista. Responde en cuando a la dimensión de Estimulación Intelectual tiene mayor Liderazgo del Directivo en la categoría la mayoría de las veces sí 34%, algunas veces sí y algunas veces no 32%, la mayoría de las veces no 10%, siempre con el 12%, la categoría de nunca con el 11% y el 10% a la categoría la mayoría de las veces no. A diferencia de la dimensión de Autonomía

Individual (Clima Organizacional), en la categoría algunas veces sí, y algunas veces no 29%, en la categoría la mayoría de las veces sí 27%, 25% en la categoría siempre, la categoría nunca con el 11% y con el 8% en la categoría la mayoría de las veces no.

Tabla. 13. Dimensión 02 Motivación Inspiracional (Liderazgo Transformacional) y 02 Grado que Impone el Puesto (Clima Organizacional)

NIVELES	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	GRADO QUE IMPONE EL PUESTO
NUNCA	10%	8%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	9%	11%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	23%	29%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	36%	33%
SIEMPRE	22%	19%
SUMA	**100%**	**100%**

Figura 9. Dimensión 02 Motivación Inspiracional (Liderazgo Transformacional) y 02 Grado que Impone el Puesto (Clima Organizacional)



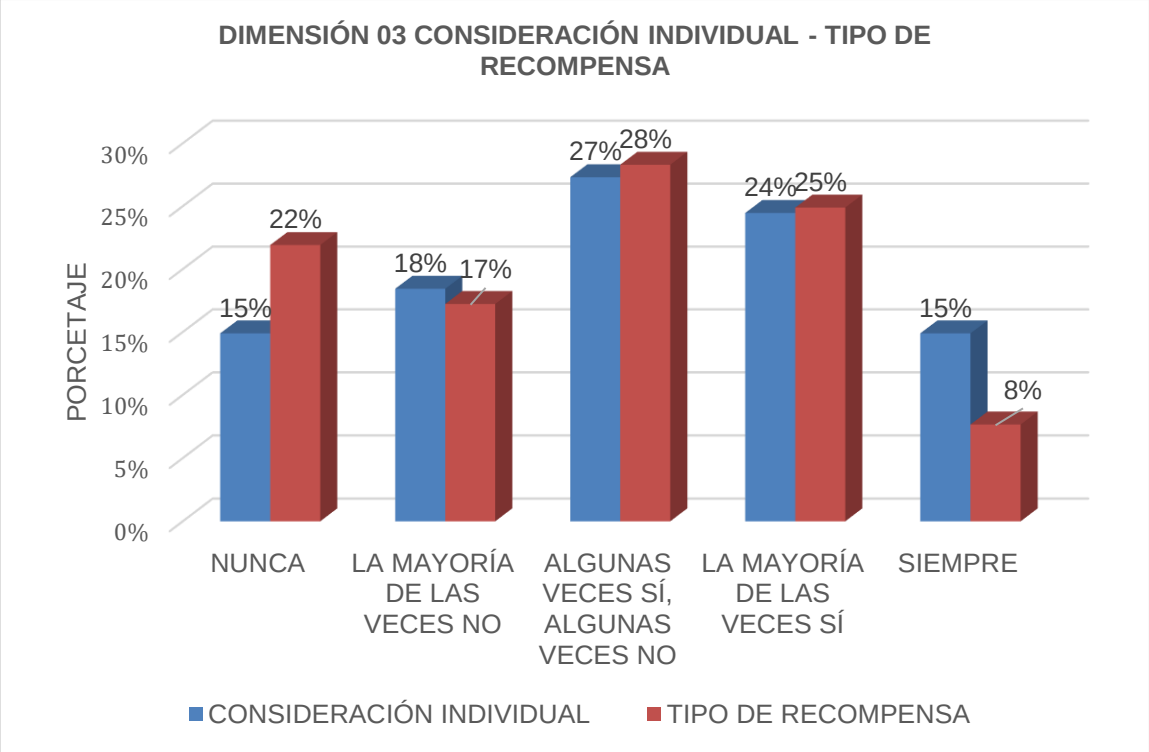
Fuente: Elaboración propia

De la tabla N° 13 y el gráfico N°9, se puede apreciar lo siguiente: los docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 de Bellavista. Responde en cuando a la dimensión de Motivación Inspiracional tiene mayor Liderazgo del Directivo en la categoría la mayoría de las veces si 36%, algunas veces sí y algunas veces no 23%, en la categoría siempre 22%, con el 10% en la categoría nunca y en la categoría la mayoría de las veces no con el 9%. Referente a la dimensión que impone el puesto (Clima Organización): el 33% la mayoría de las vece sí, el 29% en la categoría algunas veces sí, algunas veces no, en la categoría siempre 19%, el 11% en la categoría la mayoría de las veces no y en la categoría nunca con 8%.

Tabla. 14. Dimensión 03 Consideración Individual (Liderazgo Transformacional) y 03 Tipo de Recompensa (Clima Organizacional)

NIVELES	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	TIPO DE RECOMPENSA
NUNCA	15%	22%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	18%	17%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	27%	28%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	24%	25%
SIEMPRE	15%	8%
SUMA	**100%**	**100%**

Figura 10. Dimensión 03 Consideración Individual (Liderazgo Transformacional) y 03 Tipo de Recompensa (Clima Organizacional)



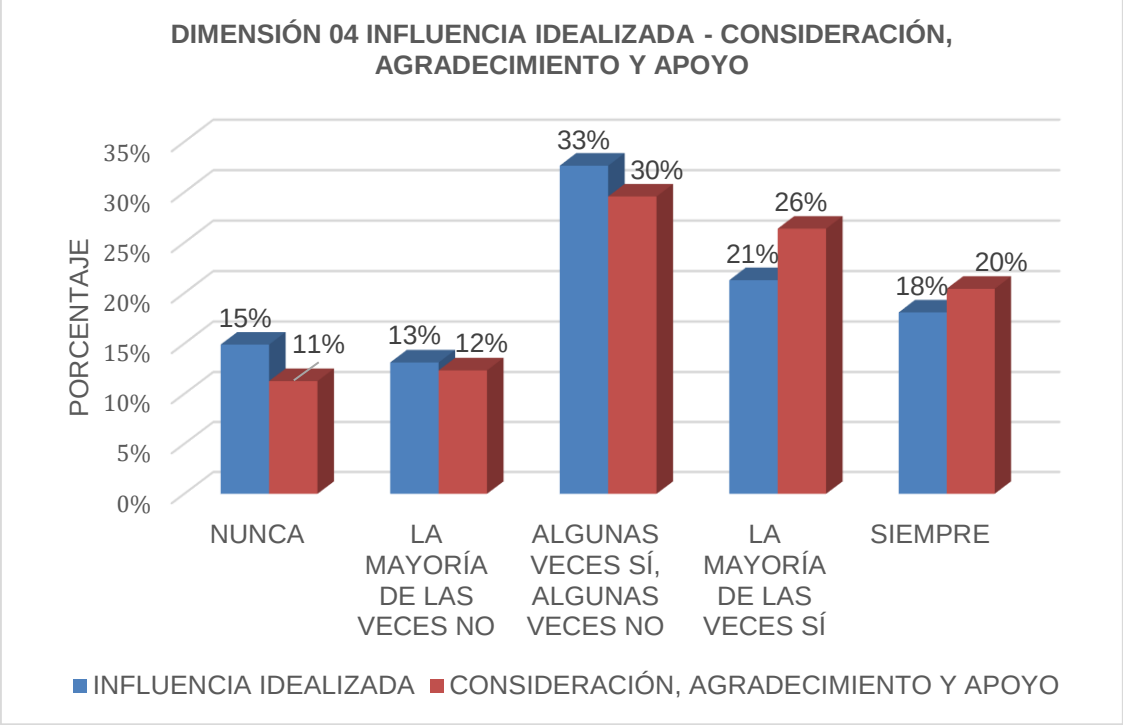
Fuente: Elaboración propia

De la tabla N° 14 y el gráfico N°10. Se puede apreciar lo siguiente: los docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 de Bellavista. Responde en cuando a la dimensión de consideración Individual tiene la mayor parte Liderazgo del Directivo en la categoría algunas veces sí y algunas veces no 27%, el 24% en la categoría la mayoría de las veces sí, en la categoría la mayoría de las veces no 18%, el 15% en ambas categorías nunca y siempre. Referente a la dimensión Tipo de Recompensa (Clima Organizacional): el 28% algunas veces sí, algunas veces no, el 25% en la categoría la mayoría de las veces sí, en la categoría nunca 22%, el 17% en la categoría la mayoría de las veces no y en la categoría siempre con 8%.

Tabla. 15. Dimensión 04 Influencia Idealizada (Liderazgo Transformacional) y 04 Consideración, Agradecimiento y Apoyo (Clima Organizacional)

NIVELES	INFLUENCIA IDEALIZADA	CONSIDERACIÓN, AGRADECIMIENTO Y APOYO
NUNCA	15%	11%
LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	13%	12%
ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO	33%	30%
LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	21%	26%
SIEMPRE	18%	20%
SUMA	**100%**	**100%**

Figura 11. Dimensión 04 Influencia Idealizada (Liderazgo Transformacional) y 04 Consideración, Agradecimiento y Apoyo (Clima Organizacional)



Fuente: Elaboración propia

De la tabla N° 15 y el gráfico N°11. Se puede apreciar lo siguiente: los docentes de la Escuela Secundaria Técnica 17 de Bellavista. En cuanto a la dimensión de Influencia Idealizada tiene la mayor parte Liderazgo del Directivo en la categoría algunas veces sí, algunas veces no 33%, el 21% en la categoría la mayoría de las veces sí, en la categoría siempre 18%, el 15% categorías nunca y en la categoría la mayoría de las veces no 13%. Referente a la dimensión Consideración, Agradecimiento y Apoyo (Clima Organizacional): el 30% algunas veces sí, algunas veces no, el 26% en la categoría la mayoría de las veces sí, en la categoría siempre 20%, el 12% en la categoría la mayoría de las veces no y en la categoría nunca con 11%.

4.2. Discusión de resultados

El desarrollo de esta investigación, lleva a hallazgos logrados del estudio de resultados, de las siguientes tablas:

En la tabla 11 se presentan los resultados para comparar la hipótesis; se encontró relación significativa muy alta entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Se obtuvo un nivel de coeficiente de nivel positiva muy alta, el coeficiente de correlación es 0.9947, r=0.9882, y= 16593X. Estos resultados tienen similitud con los hallazgos encontrados por Valenzuela (2018) en su investigación sobre liderazgo transformacional y clima organizacional en la especialidad de administración del talento humano, ya que

muestra que existe un alto nivel de correlación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

En la tabla 12 se presentan los resultados para comparar la hipótesis: Se encontró relación en la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la dimensión autonomía individual del clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista; Se obtuvo un nivel de coeficiente de nivel positiva muy alta 0.9430 r=0,866 con un y= 1.6081x, rechazando la hipótesis nula.

Hecho que coincide con la investigación de Espinoza (2017) quien realizó su investigación titulada Clima organizacional y Liderazgo: predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016 se determinó que los trabajadores se conciben como parte de su institución, con libertad de expresarse y hacer sugerencias para cambios o mejoras, de esta manera sintiéndose integrado y orgullosos de trabajar mejorando su desempeño lo cual evidencia una identidad y pertenencia institucional. Del mismo modo encontramos semejanza con la investigación de Quispe (2015) titulada Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pachuca, Andahuaylas, el cual concluye que existe una relación moderada entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y la productividad laboral, demostrando que la eficiencia en gran medida es determinada por la autonomía en el puesto de trabajo.

En la tabla 13 se presentan los resultados para comparar la hipótesis: Se encontró relación motivación Inspiracional del liderazgo transformacional y la dimensión grado

que impone el puesto del clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Se obtuvo un coeficiente de correlación de nivel positiva alta 0.9292 r=0.8613 con un y= 0.5938x, rechazándose la hipótesis nula.

Encontramos una similitud con Espinoza (2017) quien realizó su investigación titulada Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016 el cual concluye que el liderazgo transformacional está asociado de manera positiva y significativa al desempeño docente, manifestando que existe buena relación entre directivos y docente en tanto que los directivos demuestran con ejemplo, confianza y compromiso hacia su trabajo, mientras los docentes valoran el trabajo del director y conocen las metas institucionales gracias a él.

En la tabla 14 se presentan los resultados para comparar la hipótesis: Se encontró relación consideración individual del liderazgo transformacional y la dimensión tipo de recompensa del clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Se obtuvo un coeficiente de correlación de nivel positiva alta 0.7732, r=0.5937 con un y= 1.6762x, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.

Aspecto que coincide con Antúnez (2015) en su investigación titulada. El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, estado de Aragua, concluye que, para lograr un incremento en la motivación de los

trabajadores, es importante el salario acompañado de recompensas y reconocimientos para lograr un óptimo clima organizacional y por ende el rendimiento laboral.

En la tabla 15 se presentan los resultados para comparar la hipótesis: Se encontró relación influencia idealizada del liderazgo transformacional y la dimensión consideración, agradecimiento y apoyo del clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Se obtuvo un coeficiente de correlación de nivel positiva alta 0.8935 r=0,7963 con un y= 1.6573x, rechazándose la hipótesis.

Encontramos una similitud en los hallazgos de Jiménez (2014) en su investigación titulada Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia un trabajo y el desempaño de los docentes de una universidad Privada, donde concluye que existe una correlación entre el liderazgo transformacional con el motivador interno – hacia el logro, donde el director estimula y apoya a los trabajadores a realizar su trabajo con excelencia; el liderazgo transformacional con el motivador externo – grupo de trabajo, a enfrentarse a situaciones que le permiten aprender de otros y el liderazgo transformacional con el medio de retribución, a demostrar su trabajo y a retribuir con el producto de su trabajo. de este mismo modo esta dimensión hace referencia al “estímulo y apoyo que el empleado recibe de su superior” (Brunet 2014).

4.3. Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista. Con los resultados obtenidos con el coeficiente de Spearman demuestran que, si existe relación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional de los docentes, encontrándose que no hay incidencia significativa. Se obtuvo un nivel de coeficiente de nivel positiva muy alta r=0,988 Por consiguiente se encuentra comprobada la hipótesis.

El primer objetivo específico fue conocer las diferencias que existe entre las opiniones de los docentes con respecto al Liderazgo Transformacional del Director. Donde los niveles más altos fueron en las categorías la mayoría de las veces sí, algunas veces sí y algunas veces no; con el 29% en ambas categorías.

El segundo objetivo específico fue establecer las diferencias que existen entre las opiniones docentes con el Clima Organizacional existente de la Secundaria Técnica 17. Donde se observó en la categoría algunas veces sí y algunas veces no, con el porcentaje del 29%con el mayor índice de la población.

El tercer objetivo identificar la relación que existe entre las diversas dimensiones del Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción Docente:

- Dimensiones: estimulación intelectual y la autonomía individual. Después de someter al coeficiente de Spearman se encontró una correlación de 0.9430. Por

ello, se evidencia que existe una correlación de nivel positiva muy alta, demostrando que hay una relación significativa entre las variables liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

- Dimensiones: motivación Inspiracional y la dimensión grado de estructura que impone el puesto. Después de someter al coeficiente de Spearman se encontró una correlación de 0,9292. Por ello, se evidencia que existe una correlación de nivel positiva muy alta, demostrando que hay una relación significativa entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

- Dimensiones: consideración individual y el tipo de recompensa. Después de someter al coeficiente de Spearman se encontró una correlación de 0,7732. Por ello, se evidencia que existe una correlación de nivel positiva alta, demostrando que hay una relación significativa entre la variable liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

- Dimensiones: influencia idealizada y la dimensión consideración, agradecimiento y apoyo. Después de someter al coeficiente de Spearman se encontró una correlación de 0,8935. Por ello, se evidencia que existe una correlación de nivel positiva alta, demostrando que hay una relación significativa entre las variables liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista.

4.4. Recomendaciones

Ante los resultados obtenidos del presente estudio se realizan las siguientes recomendaciones para la mejora de la calidad educativa de la Escuela Secundaria Técnica 17 en Bellavista, tomado en consideración la opinión que emiten los docentes, con respecto al liderazgo transformacional del directivo y el clima organizacional según la percepción de los docentes, sugiriéndose lo siguiente:

- Se recomienda a los directores de las instituciones educativas llevar cursos, talleres y/o capacitaciones de liderazgo directivo y fortalecimiento del clima organizacional para un mejor desempeño y hacia el logro de objetivos de su institución.
- Se recomienda implementar en los planes de gestión institucional acciones para el fortalecimiento de la convivencia y el buen clima institucional mediante actividades de confraternidad, jornadas de reflexión, reuniones entre otros.
- Se recomienda a los directivos mantener una comunicación asertiva de manera horizontal con todos los trabajadores para propiciar el trabajo colaborativo donde todos se sientan involucrados, motivados, valorados y comprometidos con los objetivos de su organización.
- Se recomienda otorgar algún tipo de incentivo a los trabajadores que demuestran un desempeño idóneo, que no necesariamente puede ser monetario, pero sí se puede dar reconocimientos mediante resoluciones de

felicitación, evaluación por el buen desempeño, carta de recomendación u otros pertinentes.

- Se recomienda hacer difusión de la visión y misión, así como también de los objetivos que persiguen en la institución educativa con la finalidad de que los trabajadores conozcan y lo integren a sus funciones.
- Se recomienda hacer un seguimiento sobre las acciones tomadas evaluando que tan fructífera es, cuáles son sus deficiencias y aciertos para la revisión y así, tomar medidas convenientes para la reformulación o fortalecimiento hacia la obtención de mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Arias, F. (2006). ***El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica****.* (5ta. ed.). Caracas: Editorial Episteme

Brunet L. (2014) ***El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias****.* Editorial Trillas. México

Camachione, M. (2006). **Adultez: aspectos biológicos, psicológicos y sociales.** Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Cannice. M., Koontz. H. y Weihrich. H. (2012). ***Administración una Perspectiva Global empresarial***. México. 14ª edición.

Chávez, N. (2007). ***Introducción a la Investigación Educativa****.*

Chiavenato I. (2009). ***Comportamiento organizacional***. México McGrawHill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). ***Administración de Recursos Humanos*****.** México: McGraw Hill.

Chiang, M., Martín, J. y Nuñez, J. M. A. (2010). ***Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral****.* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Coaquira, R. (2009). **Influencia de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Puno 2005 y 2006.**

Crosby, P. (2008). ***Los Principios Absolutos Del Liderazgo***. México D.F. México: Prentice Hall

Cuevas (2010) ***Liderazgo de los directores y calidad de la educación “”*** (U. De Ceuta), Ed.)

D´Alessio F. (2010) ***Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica***. México D.F: Pearson Educación.

Ember Tineo Pastor. ***“Incorporación de factores de liderazgo transformacional para incremento del rendimiento de los asesores en mi banco*** - agencia México. 2019

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). ***Administración y control de calidad***. México, D.F. Cengage Learning.

Fischman, D. (2015). ***El líder transformador 1 y 2***. Lima: Planeta.

Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). ***Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional****.*

García, M. (2009) ***Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual****.* Cuaderno de administración/ Universidad del Valle.

Grados E, Jaime A. (2006) ***Liderazgo dinámica de Competencias y Cooperación"*** México Trillas Pág., 11

Grover S. V. (2008) libro "***Mi labor Administrativa entre lápices, escobas, recogedores y valores"***

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). ***Comportamiento organizacional****.* (10a Ed). México D.F: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). ***Metodología de la Investigación****,* México: Mc. Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). ***Metodología de la Investigación****.* (6ta. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Hernández Sampieri Roberto y otros (2014). ***Metodología de la Investigación****.* Sexta México. Editorial. McGraw Hill. 6. Ed.

Ivancevich et al. (2006). ***Administración de recursos humanos***. (9a Ed). México D.F: Mc Graw Hill.

Leithwood, K. (2009). ***¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación***. Santiago: Área de educación-Fundación Chile.

Leithwood, K. y Strauss (2012) ***"¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación".*** Santiago: Área de educación-Fundación Chile. pág.6.

Lussier R y Achua C. (2008). ***Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades.*** *México*: Thomson Learning 4ª edición. 38

Lussier y Achua (2011**) "*Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades".*** Australia: Thomson Pág.350

Luthans, F. (2008). ***Comportamiento Organizacional***. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Palomo. M. (2010). ***Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo***. Editorial ESIC. Pág. 42-46.

Pintado, E.A. (2011). **Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano**. (1a ed.). Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.

Ramos, Amparo. (2005). ***Mujeres y liderazgo***. Valencia: Universitat de Valencia.

Real Academia Española de la Lengua Española. Madrid: Espasa Libros, 2010.

Toro, F. y Sanín, A. (2013). **Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias. Medellín**: L. Vieco e Hijas Ltda

Vizcaino, G.; Albacete, C.; Barrales, V., Casado, A.; Escudero, M.; Navarro, A.J. 2011. ***Administración de Empresas. Ediciones Pirámide****.*

ARTÍCULO DE DIVULGACIÓN

Rodríguez, E. (2016) Articulo ***El clima organizacional presente en una empresa de servicio***. Venezuela.

TESIS

Castillo-Fernández, J. P., & Ruiz-Valera, L. M. (2017). ***Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas****,* 2016.

Chab Mijangos, Francisco Felipe. (2012). ***"Influencia del contexto sociocultural de la comunidad en el Liderazgo de los Directores".*** Ciudad del Carmen, Campeche. Universidad Pedagógica Nacional

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). ***Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*** (Tesis de maestría inédita). Universidad del Rosario. Bogotá D.C

Cruz Ávila (2014). ***"Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados"*** Universidad Autónoma del Estado de México Centro Universitario UAEM Amecameca. México

Cu Rodríguez, María Elena (2019) Tesis**: *"Docencia, liderazgo y rendimiento académico en los alumnos de la universidad autónoma de Campeche".*** San Francisco de Campeche. Universidad Pedagógica Nacional 041

García Hernández, Yesica (2015). ***Tesis: Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior***. Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo.

Jaimes, R. F. (2016). ***Liderazgo pastoral transformacional y espiritual en la percepción de la pareja ministerial y el crecimiento cuantitativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Lima*****,** año 2016. Universidad Peruana Unión.

León, A. (2015). ***El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Nro., 5170*** *Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima* Año 2013. (Tesis inédita de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

López, E. (2013). ***La importancia del liderazgo en las organizaciones***. (tesis de licenciatura en derecho) Universidad Autónoma de Barcelona.

Mendoza, M. J., & Garza, G. L. (2009). ***Procesos de cambio y desarrollo organizacional*****.** Aguascalientes, México, D.F.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Quispe, E. (2015) ***Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pachuca, Andahuaylas***. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú.

Ramos Moreno, Diana Constanza. 2012. ***"El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje"***. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNA (RAMOS 2012, 14)

Sierra G. (2015) ***El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A. V."*** Alta Verapaz (Guatemala). Universidad Rafael Landívar. Tesis de licenciatura en psicología industrial organizacional.

Soto, R. (2015) ***La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*****.** Lima: DIOGRAF.

Velázquez Aké, América. (2012). ***Realizo el estudio en "El estilo de liderazgo favorable al ejercicio de las funciones administrativas de los directores de la escuela secundaria técnica".*** San Francisco de Campeche. Universidad Pedagógica Nacional.

PÁGINA WEB

Alexis. (28 de Julio de 2010) scribd. Recuperado el marzo de 2017, de http://es.scribd.com/doc/34993633/**LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL**

Bolaños, A. (2013). ***Liderazgo y Relaciones Psicosociales como Factor de Riesgo Psicosocial.*** Recuperado el 5 de junio de 2015, de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1322/1/TESIS%20LIDERAZ GO%20Y%20REL

Brazón, B, & Marín, L. (2005) ***Diagnostico del Clima Organizacional en el ambulatorio*** Dr. José Seres Maturín Estado Monagas. Informe Final de Área de Concentración de Psicología presentado como requisito parcial para optar título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Recuperada de: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS- 352.2_B896_01.pdf

Ehowenespanol.com. 2017. ***Siete principios de liderazgo transformacional. Recuperado*** de http://www.ehowenespanol.com/siete-principio liderazgotransformacionalinfo_232891

Eslava (2014) ***Management y Gerencia*** (Documento en línea disponible http:/www.degerencia.com/tema/climaorganizacional pág. 1.

Martínez-Garrido, C. (2017). ***La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. Archivos Analíticos de Políticas Educativas****.* https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851

Minsa. (2009). **Metodología para el estudio del clima organizacional**. Lima-Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. Disponibles en: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf. Revisado el 16 de octubre 2014.

Serrano-Orellano, B. J., & Portalanza, A. (2014). ***Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios****,* 5(11), 117–125. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Vara Horna, Aristires Alfredo. (2010), ***7 pasos para una tesis exitosa-manual de investigación aplicada,*** (1. ª ed.). Lima – Perú. http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf

Weinstein, J. y Hernández, M. (2014). ***Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina.*** Psicoperspectivas, 13(3), 52-68. Disponible en http://www.psicoperspectivas.cldoi:10.5027/ Psicoperspectivas-Vol13-ISSUE

Zalles, Jorge H. (septiembre 2010). Kas. Recuperado el 2 de septiembre de 2015. ***El gran desafío del liderazgo: Rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable.*** 100-110 http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf?20328004625 o https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=6dfad967-4341-d9d9-e034-4841bad14981&groupId=252038

REVISTA

Bolívar, A. (2010). **El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.** Revista Psicoperspectivas. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, pág. 9 – 33.

Domínguez, L., Ramírez, Á. y García, A. (2013**). El Clima Laboral como en Elemento del Compromiso Organizacional. Revista Nacional de administración**, 4 (1), pág. 59-70

Ganga Contreras, Francisco; Villegas Pedraja, Liliana; Rodríguez Ponce, Emilio. ***Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de chile Interciencia****,* vol. 41, núm. 9, septiembre, 2016, pág. 596-604 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela.

López, Zapata E., Hincapié Montoya Sandra Milena., Zuluaga Correa Yenny Catalina (2017) Revista Espacios. ***Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes****.* Revista Espacios. ISSN 07981015 Vol. 38 (N°57). Pág.16

Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). **Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados**. REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Universidad de Costa Rica. Vol. 9. Núm. 2.

Mejía, Mónica del Carmen & Flores Alanís, Irma María. ***El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso****.* Escuela de Pedagogía, Universidad Panamericana Ciudad de México, D.F., México

Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro; Escobar Álvarez, Gerardo Raúl; García Rivera, Blanca Rosa **Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior** Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 38, julio-diciembre, 2012, pág. 189-206 Universidad La Salle Distrito Federal, México.

Mendoza Torres, Martha Ruth y Ortiz Riaga, Carolina. ***El liderazgo Transformacional, Dimensiones impacto en la cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.*** Revista Facultad de ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio 2006, pág. 118-134. Universidad Militar Nueva Granada.

Pedraja Rejas Liliana, Emiliano Rodríguez Ponce y Jun Rodríguez Ponce. ***Liderazgo y decisiones estratégicas, una perspectiva integradora interciencia.*** Revista volumen 31, número 8. agosto 2006, pp 577-582. Asociación Interciencia Venezuela.

Ruíz, S. (2016**). *Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género.*** Revista Iberoamericana de Ciencias. vol.3 (1) pp.31-45 Recuperado de http://www.reibci.org/publicados/2016/feb/1400104.pdf
Revista Educación Vol. 38(1), 101-115, e-ISSN: 22152644, enero-junio, 2014 Meza

Revista de ***Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales***. (2012) UNIVERSIDAD Volumen 15. Otilia Bracho Parra* y Jesús García Guiliany
Revista Iberoamericana sobre **Cal*idad, Eficacia y Cambio en Educación*** (2010) - Volumen 8, Número 4. Sergio Galdames-Poblete y Simón Rodríguez-Espinoza

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimado docente, a continuación, se presenta una serie de enunciados sobre aspectos de la actividad del liderazgo transformacional del director y el clima organizacional docente. La intención es conocer su opinión personal acerca de cada una de ellas. Las respuestas serán reservadas y de carácter confidencial

INSTRUCCIONES

- Lea con cuidado y marque con una (X), una sola alternativa.
- No existe la posibilidad de marcar dos opciones en la misma pregunta.

NUNCA	**LA MAYORÍA DE LAS VECES NO**	**ALGUNAS VECES SÍ, ALGUNAS VECES NO**	**LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ**	**SIEMPRE**
1	2	3	4	5

- **INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.**

Edad: _____ Género: M: _____ F: _____

Tiempo de Servicios: _____

Especialidad: Licenciatura _____ Maestría: _____ Doctorado: _____

1. -Estimulación Intelectual.

a). Innovación, creatividad y proactividad en el trabajo.					
1. Me sugiere nuevas formas de ver cómo hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas.					
3. Me anima a ser crítico y reflexivo.					
4. Me proporciona formas nuevas de enfocar los problemas.					
5. Me enseña a asumir los retos sin temor al fracaso.					
6. Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.					

2. motivación Inspiracional.

b). Optimismo en el trabajo.					
7. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5
8. Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución.					
9. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismo.					
10. Enfatiza la importancia de una misión común al plantear las metas.					
11. Anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas.					
12. Incrementa mi esfuerzo y motivación durante el trabajo.					

3. Consideración Individual.

c). Atención a necesidades y diferencias.					
13. Dedica tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
14. Me trata como una persona individual y no solo como miembro de un grupo.					
15. Me considera tomando en cuenta mis necesidades, habilidades y aspiraciones personales.					
16. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
17. Escucha atentamente mis intereses.					
18. Promueve mi auto desarrollo y de los demás					

4. Influencia Idealizada.

d). Clima de respeto y confianza.					
19. Expone abiertamente sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
20. Mantiene la calma durante situaciones de crisis.					
21. Se interesa en las necesidades de quienes trabajan en su equipo.					
22. Hace que me sienta orgulloso/a de estar asociado a él/ella.					
23. Pone los intereses del grupo por sobre los suyos.					
24. Actúa de modo que se gana mi respeto.					

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nunca	La mayoría de las veces No	Algunas veces Si, algunas veces No	La mayoría de las veces Si	Siempre
1	2	3	4	5

1. **Autonomía individual.**

a). Independencia y poder de decisión					
1. En la institución se nos alienta a dar sugerencias para mejorar nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
2. Mis jefes inmediatos brindan la oportunidad para exponer mis ideas y opiniones.					
3. Me siento parte importante en esta institución.					
4. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
5. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución.					
6. Tengo suficiente libertad e iniciativa en mi trabajo.					
7. Estoy consciente de los aportes que brindo en la institución.					
8. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.					
9. Cuando tengo alguna queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con el director(a).					
10. Tengo un cierto nivel de seguridad en mi trabajo con miras a futuro.					

2. **Grado de estructura que impone el puesto.**

b). Forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.					
11. La forma de dirigir estimula las relaciones y el logro de resultados.	1	2	3	4	5
12. La comprensión y el respeto son características propias de mis superiores.					
13. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la institución.					
14. Considero que mis funciones están claramente definidas.					
15. Mis jefes inmediatos son claros en la asignación de las tareas.					
16. Los jefes inmediatos mantienen una comunicación abierta con todos en la institución.					
17. Conozco la visión y misión de la institución.					

18. A todo el personal se nos informa oportunamente de lo que acontece en la institución.					
19. Mi jefe inmediato reconoce los derechos y dignidad de los demás.					
20. Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar o tratar a cada quien de la misma manera.					

3. Tipo de recompensa.

c). Aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.	1	2	3	4	5
21. La institución promueve el crecimiento y desarrollo personal y profesional.					
22. Considero que mi trabajo está bien remunerado.					
23. La institución brinda oportunidades de desarrollo profesional con programas que enriquecen mi desempeño laboral.					
24. La normatividad vigente facilita mi desempeño.					
25. Mis jefes inmediatos reconocen mi esfuerzo en la realización de mis funciones.					
26. En la institución se promueve para que hagamos con calidad nuestro trabajo.					
27. Mis compañeros de equipo me brindan apoyo cuando lo necesito					
28. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.					
29. Considero que mi remuneración está en acorde con el trabajo que realizo.					
30. La institución otorga los implementos y materiales suficientes para realizar mi trabajo.					

4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

d). Estímulo y apoyo que recibe el empleado de su superior.	1	2	3	4	5
31. Considero la institución como una gran familia.					
32. El personal de la institución cada día trata de hacer mejor las cosas.					
33. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
34. Me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					
35. Considero que entre mis compañeros de trabajo se desarrollan buenas relaciones.					
36. Existe buena comunicación entre todo el personal de la institución. De arriba hacia abajo.					

37. Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas.					
38. Me gusta trabajar en la institución.					
39. Los miembros de la institución nos comprendemos y aceptamos tal como somos.					
40. En la institución se siente el agrado, afecto y respeto entre todos.					

.