

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRESENTACIÓN DE MARÍA N° 41 - UGEL N° 04 DE COMAS, 2018”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**ALBA BANDA, VIVIAN KRÍSTEL  
CCOICCA CHARQUI, WENDY GINA  
GIL DIAZ, LUCERO YARSEFT**

Callao, 2018  
PERÚ



## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

---

**Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero**  
**Presidente**

---

**Dr. José Luis Reyes Doria**  
**Secretario**

---

**Mg. Jorge Luis De la Cruz Neyra**  
**Vocal**

---

**Lic. Psic. Ana María Chávez Suarez**  
**Asesora**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres por habernos formado como las personas que somos en la actualidad. Muchos de nuestros logros se los debemos a ellos, entre los que se incluye este trabajo.

## ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
PÁGINA DE RESPETO .....	ii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	3
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo general .....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Limitantes de la investigación .....	7
1.4.1. Teórico .....	7
1.4.2. Temporal .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.1.1. Investigaciones internacionales.....	9
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	16
2.2. Marco teórico .....	22
2.2.1. Liderazgo transformacional .....	22
2.2.2. Clima organizacional .....	30
2.2.3. Satisfacción laboral .....	38
2.2.4. Institución Educativa Presentación de María N° 41.....	44
2.3. Marco conceptual.....	50
2.4. Definición de términos básicos.....	52

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	55
3.1. Hipótesis .....	55
3.1.1. Hipótesis general.....	55
3.1.2. Hipótesis específicas.....	55
3.2. Operacionalización de variables .....	56
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
4.1. Tipo y diseño de la investigación .....	60
4.2. Población y muestra.....	61
4.2.1. Población.....	61
4.2.2. Muestra .....	62
4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información .....	63
4.3.1. Técnica.....	63
4.3.2. Instrumentos.....	63
4.3.3. Análisis y procesamiento de datos .....	69
CAPÍTULO V: RESULTADOS .....	70
5.1. Resultados descriptivos .....	70
5.2. Resultados inferenciales .....	110
5.3. Resultados de la entrevista.....	116
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	151
6.1. Contrastación de la hipótesis .....	151
6.2. Contrastación de la hipótesis con estudios similares.....	152
6.3. Responsabilidad ética .....	155
CONCLUSIONES .....	156
RECOMENDACIONES.....	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
ANEXOS .....	170
ANEXO 1: Matriz de consistencia .....	171
ANEXO 2: Formato de consentimiento informado .....	172
ANEXO 3: Cuestionario sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral .....	173
ANEXO 4: Guía de entrevista a los docentes .....	175
ANEXO 5: Guía de entrevista al director .....	177
ANEXO 6: Ficha de opinión de experto 1 .....	178

ANEXO 7: Ficha de opinión de experto 2 .....	179
ANEXO 8: Ficha de opinión de experto 3 .....	180

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 4.1 Cantidad de docentes según su sexo	61
Tabla N° 4.2 Cantidad de docentes según su condición laboral	61
Tabla N° 4.3 Cantidad de docentes según su turno de enseñanza	62
Tabla N° 4.4 Cantidad de docentes según su tiempo de labor en la institución	62
Tabla N° 4.5 Distribución de ítems por variables y dimensiones	64
Tabla N° 4.6 Niveles y rangos de la variable liderazgo transformacional	65
Tabla N° 4.7 Niveles y rangos de la variable clima organizacional	66
Tabla N° 4.8 Niveles y rangos de la variable satisfacción laboral	67
Tabla N° 4.9 Validación de juicio de expertos	68
Tabla N° 4.10 Confiabilidad del cuestionario	68
Tabla N° 5.1 Nivel de liderazgo transformacional del director	70
Tabla N° 5.2 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el sexo de los docentes	71
Tabla N° 5.3 Nivel de liderazgo transformacional del director, según la condición laboral de los docentes	72
Tabla N° 5.4 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el turno de enseñanza de los docentes	73
Tabla N° 5.5 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el tiempo de labor de los docentes	74
Tabla N° 5.6 Nivel de consideración individual del director	75
Tabla N° 5.7 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión consideración individual	76
Tabla N° 5.8 Nivel de estimulación intelectual del director	77
Tabla N° 5.9 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión estimulación intelectual	78



Tabla N° 5.10 Nivel de motivación inspiracional del director	80
Tabla N° 5.11 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión motivación inspiracional	81
Tabla N° 5.12 Nivel de influencia idealizada del director	82
Tabla N° 5.13 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión influencia idealizada	83
Tabla N° 5.14 Nivel de tolerancia psicológica del director	84
Tabla N° 5.15 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión tolerancia psicológica	85
Tabla N° 5.16 Nivel de clima organizacional	86
Tabla N° 5.17 Nivel de clima organizacional, según el sexo de los docentes	87
Tabla N° 5.18 Nivel de clima organizacional, según la condición laboral de los docentes	88
Tabla N° 5.19 Nivel de clima organizacional, según el turno de enseñanza de los docentes	89
Tabla N° 5.20 Nivel de clima organizacional, según el tiempo de labor de los docentes	90
Tabla N° 5.21 Nivel de identidad institucional	91
Tabla N° 5.22 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión identidad institucional	92
Tabla N° 5.23 Nivel de dinámica institucional	93
Tabla N° 5.24 resultados de los ítems correspondientes a la dimensión dinámica institucional	94
Tabla N° 5.25 Nivel de relaciones interpersonales	95
Tabla N° 5.26 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión relaciones interpersonales	96
Tabla N° 5.27 Nivel de satisfacción laboral	97
Tabla N° 5.28 Nivel de satisfacción laboral, según el sexo de los docentes	98
Tabla N° 5.29 Nivel de satisfacción laboral, según la condición laboral de los docentes	99
Tabla N° 5.30 Nivel de satisfacción laboral, según el turno de enseñanza de los docentes	100

Tabla N° 5.31 Nivel de satisfacción laboral, según el tiempo de labor de los docentes	101
Tabla N° 5.32 Nivel de diseño del trabajo	102
Tabla N° 5.33 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión diseño del trabajo	103
Tabla N° 5.34 Nivel de condiciones de vida asociadas al trabajo	104
Tabla N° 5.35 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión condiciones de vida asociadas al trabajo	105
Tabla N° 5.36 Nivel de realización personal	107
Tabla N° 5.37 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión realización personal	108
Tabla N° 5.38 Nivel de salario	109
Tabla N° 5.39 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión salario	110
Tabla N° 5.40 Correlaciones: liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral	111
Tabla N° 5.41 Correlaciones: motivación inspiracional y clima organizacional	113
Tabla N° 5.42 Correlaciones: consideración individual y satisfacción laboral	114
Tabla N° 5.43 Correlaciones: diseño del trabajo y clima organizacional	115
Tabla N° 5.44 Correlaciones: dinámica institucional y satisfacción laboral	116

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 2.1 Organigrama propuesto para la I.E. Presentación de María N° 41	49
Figura N° 5.1 Nivel de liderazgo transformacional del director	70
Figura N° 5.2 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el sexo de los docentes	71
Figura N° 5.3 Nivel de liderazgo transformacional del director, según la condición laboral de los docentes	72
Figura N° 5.4 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el turno de enseñanza de los docentes	73
Figura N° 5.5 Nivel de liderazgo transformacional del director, según el tiempo de labor de los docentes	74
Figura N° 5.6 Nivel de consideración individual del director	75
Figura N° 5.7 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión consideración individual	76
Figura N° 5.8 Nivel de estimulación intelectual del director	78
Figura N° 5.9 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión estimulación intelectual	79
Figura N° 5.10 Nivel de motivación inspiracional del director	80
Figura N° 5.11 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión motivación inspiracional	81
Figura N° 5.12 Nivel de influencia idealizada del director	82
Figura N° 5.13 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión influencia idealizada	83
Figura N° 5.14 Nivel de tolerancia psicológica del director	84
Figura N° 5.15 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión tolerancia psicológica	85
Figura N° 5.16 Nivel de clima organizacional	86
Figura N° 5.17 Nivel de clima organizacional, según el sexo de los docentes	87
Figura N° 5.18 Nivel de clima organizacional, según la condición laboral de los docentes	88
Figura N° 5.19 Nivel de clima organizacional, según el turno de enseñanza de los docentes	89

Figura N° 5.20 Nivel de clima organizacional, según el tiempo de labor de los docentes	90
Figura N° 5.21 Nivel de identidad institucional	91
Figura N° 5.22 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión identidad institucional	92
Figura N° 5.23 Nivel de dinámica institucional	93
Figura N° 5.24 resultados de los ítems correspondientes a la dimensión dinámica institucional	94
Figura N° 5.25 Nivel de relaciones interpersonales	95
Figura N° 5.26 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión relaciones interpersonales	96
Figura N° 5.27 Nivel de satisfacción laboral	98
Figura N° 5.28 Nivel de satisfacción laboral, según el sexo de los docentes	98
Figura N° 5.29 Nivel de satisfacción laboral, según la condición laboral de los docentes	99
Figura N° 5.30 Nivel de satisfacción laboral, según el turno de enseñanza de los docentes	100
Figura N° 5.31 Nivel de satisfacción laboral, según el tiempo de labor de los docentes	101
Figura N° 5.32 Nivel de diseño del trabajo	102
Figura N° 5.33 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión diseño del trabajo	103
Figura N° 5.34 Nivel de condiciones de vida asociadas al trabajo	105
Figura N° 5.35 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión condiciones de vida asociadas al trabajo	106
Figura N° 5.36 Nivel de realización personal	107
Figura N° 5.37 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión realización personal	108
Figura N° 5.38 Nivel de salario	109
Figura N° 5.39 Resultados de los ítems correspondientes a la dimensión salario	110

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018”, partió del problema general ¿En qué medida se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018?. Se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral bajo la visión de los docentes de la institución educativa en mención.

El tipo de investigación empleado según el alcance fue el descriptivo correlacional y según la finalidad, aplicada; el diseño fue no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 64 docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 y la muestra que se tomó en cuenta fue el total de la población. Se utilizó como instrumentos la guía de entrevista y un cuestionario validado por juicio de expertos, cuya confiabilidad se determinó por medio del estadístico de Alpha de Cronbach.

Los resultados de la investigación demostraron que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, de lo que se puede inferir que “a mejor liderazgo transformacional mejor clima organizacional y mejor satisfacción laboral”.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The present research entitled “Transformational Leadership, Organizational Climate and Labor Satisfaction in the Educational Institution Presentation of María N ° 41 – UGEL N ° 04 of Comas, 2018”, started from the general problem To what extent are the transformational leadership of the director related the organizational climate and the job satisfaction of the teachers of the Educational Institution Presentation of María N ° 41 – UGEL N ° 04 of Comas, 2018?. It was carried out with the purpose of knowing the relationship between the transformational leadership, the organizational climate and the job satisfaction under the vision of the teachers of the mentioned educational institution.

The type of research used according to the scope was the descriptive correlational and according to the purpose, applied; the design was non-experimental of transversal type. The population was made up of 64 teachers from the Educational Institution Presentation of María N ° 41 and the sample that was taken into account was the total population. The interview guide and a questionnaire validated by expert judgment were used as instruments, whose reliability was determined by means of the Cronbach Alpha statistic.

The results of the research showed that there is a significant positive relationship between the transformational leadership of the Director, the organizational climate and the job satisfaction of the teachers of the Educational Institution Presentation of María N ° 41 – UGEL N ° 04 of Comas, of which it can be inferred that “to better transformational leadership better organizational climate and better job satisfaction”.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Climate and Labor Satisfaction

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se planteó como objetivo determinar la medida en que se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral, a partir de la opinión de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04, ubicada en el distrito de Comas, en el año 2018.

Este estudio resalta la importancia del liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, los cuales se consideran factores esenciales para lograr una gestión eficaz en las organizaciones, en este caso en una institución educativa y es que un directivo como líder transformacional promueve y se compromete en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los docentes, asimismo en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, influye en su bienestar, motivación, permitiendo ello una adecuada satisfacción laboral y un buen desempeño docente.

De igual manera, la presencia de un clima organizacional positivo, en donde se evidencie relaciones interpersonales adecuadas, apoyo por parte de los compañeros de trabajo, identidad institucional, un ambiente armonioso de trabajo, etc., también es pieza fundamental para lograr una satisfacción laboral estable.

De lo expuesto anteriormente, se puede destacar la importancia de la presente investigación puesto que los resultados obtenidos dan a conocer el nivel de liderazgo transformacional presente en el director de una institución educativa, asimismo la situación del clima laboral, lo cual es importante para lograr altos niveles de satisfacción laboral en sus docentes, repercutiendo ello también en una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad.

El presente trabajo de investigación fue dividido en seis capítulos: Planteamiento del problema, Marco teórico, Hipótesis y variables, Metodología de la investigación, Resultados y Discusión de resultados, además de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos pertinentes que ampliaron la información.



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día, las organizaciones necesitan adaptarse a los constantes cambios que se dan en nuestra sociedad y para ello es necesario que cuenten con líderes transformacionales capaces de buscar una transformación significativa en la organización a través de los colaboradores que en ella trabajan. Rojas (2017) indica que este tipo de líder “se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores. Se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente y a mirar por los demás. Aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores”

Un líder transformacional inspira a los miembros de su equipo a que participen activamente en los cambios que se generan en la organización, logrando que se identifiquen con la misión, la visión, que vayan más allá de su propio interés y se centren en el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, inspira confianza, respeto, promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y el sentido de pertenencia a sus colaboradores.

En el caso de las instituciones educativas los directivos deben ser los líderes transformacionales que promuevan cambios innovadores en pos del desarrollo institucional, que guíen y apoyen a los docentes en su labor de enseñanza. Castro (2014) menciona que “el estilo transformacional es considerado como el más adecuado para los contextos educativos, porque posibilita los procesos de participación y colaboración de los docentes en el logro de metas compartiendo el poder y la responsabilidad con los demás” (p.20).

Por otro lado, las organizaciones también deben mantener un clima armonioso en el trabajo, que les permita a los trabajadores desarrollar sus habilidades y capacidades. El clima organizacional juega un papel importante en la eficacia de las organizaciones, puesto que está asociado a las características del entorno de trabajo (estructura de la institución, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, identidad institucional, condiciones ergonómicas del trabajo, etc.) las cuales son percibidas por todos los miembros de la organización y ello influye en el desempeño laboral.

Por ende si en una institución educativa no existe un ambiente armonioso de trabajo, donde no haya respeto mutuo entre sus miembros, trabajo en equipo, adecuada comunicación, responsabilidad, esto termina por afectar la convivencia entre sus miembros, influyendo negativamente en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, se ve reflejado en el nivel de enseñanza-aprendizaje.

La satisfacción laboral también llega a influir en el nivel de desempeño y salud de los colaboradores, puesto que quienes no están satisfechos con su labor no sienten el deseo de realizar un trabajo de calidad, muestran altos índices de faltas, tardanzas, desencadenan algún tipo de conflicto laboral, sufren estrés, etc.

En el caso de las instituciones educativas se precisa que la satisfacción del docente radicará en la actitud, estado de ánimo y comportamientos, que asumirá frente a la tarea pedagógica y al logro de los aprendizajes de sus estudiantes. Si el docente está satisfecho en su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de su institución, realizará cada día mejor su práctica pedagógica (planificación del aprendizaje, adecuada aplicación de técnicas, estrategias, metodología, criterios de evaluación, etc.). Caso contrario, ante una situación de

insatisfacción laboral el docente no podrá realizar su trabajo pedagógico con eficiencia y eficacia, propiciando quiebres en la institución.

De esa manera, aspectos como el liderazgo transformacional del director y un adecuado clima organizacional van a permitir que los miembros de la organización, entre ellos los docentes tengan una actitud positiva hacia su trabajo, es decir que tengan satisfacción laboral.

La presente investigación se desarrolla en la Institución Educativa Presentación de María N° 41, el cual es un colegio público de gestión privada por convenio, que fue fundada en el año de 1964 y se ubica en el distrito de Comas. El nivel educativo que atiende es el secundario, presenta dos turnos de enseñanza (mañana y tarde) y su población estudiantil está conformada por estudiantes mujeres.

Entre las debilidades que presenta la institución educativa es que falta una mayor integración y comunicación entre el director y los docentes, puesto que algunos de ellos consideran que el director no manifiesta una adecuada atención individual y apoyo hacia sus necesidades, algunas veces sienten que sus sugerencias no son tomadas en cuenta, no hay una motivación proveniente del director para innovar en sus labores, tampoco hay un reconocimiento hacia los docentes que tienen un buen desempeño. Algunos docentes también manifiestan que no se siente un apoyo y estímulo por parte de la dirección a favor de su crecimiento profesional, las capacitaciones que se les brinda no superan sus expectativas, puesto que muchas veces brindan capacitaciones de temas genéricos y no de sus respectivas áreas de enseñanza, tampoco sienten satisfacción por el sueldo que perciben, consideran que debería mejorarse algunas condiciones físicas del entorno de trabajo y debería haber una mejor disposición de los recursos para un mejor desarrollo de sus actividades. Por otro lado existe también poca disponibilidad por parte

de algunos docentes para brindar tiempo adicional para la planificación de actividades.

Ante la problemática descrita donde se evidencian aspectos por mejorar en cuanto al liderazgo del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral, surgió la motivación en esta investigación de demostrar la relación entre las variables liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes en la Institución Educativa Presentación de María N° 41.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018?

Con respecto al problema general es importante precisar que siendo el director de la institución educativa la máxima autoridad, se le consideró a él para evaluar su liderazgo transformacional, puesto que la influencia que ejerce es clave para el logro de los objetivos institucionales, asimismo tiene un papel importante como formador de nuevos líderes en la institución.

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida se relacionan la motivación inspiracional del director y el clima organizacional?
- b) ¿En qué medida se relacionan la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes?
- c) ¿En qué medida se relacionan el diseño del trabajo y el clima organizacional?

- d) ¿En qué medida se relacionan la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la medida en que se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la medida en que se relacionan la motivación inspiracional del director y el clima organizacional.
- b) Determinar la medida en que se relacionan la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes.
- c) Determinar la medida en que se relacionan el diseño del trabajo y el clima organizacional.
- d) Determinar la medida en que se relacionan la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.

### **1.4. Limitantes de la investigación**

#### **1.4.1. Teórico**

Durante el desarrollo de la presente investigación se encontró limitantes teóricas, puesto que tuvimos un difícil acceso a la información de la institución educativa. Asimismo, en nuestra búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales identificamos escasez de investigaciones cuyo objetivo sea determinar la relación entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral y a su vez, que estas se desarrollen en instituciones educativas.

#### **1.4.2. Temporal**

El tiempo también fue otro limitante para nuestro estudio, puesto que los docentes de la institución educativa tenían un recargado programa anual de actividades curriculares, originando ello una dificultad en la etapa de aplicación de los instrumentos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Rodríguez (2016) realizó la investigación titulada ***La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional y la autoestima en profesores de colegio público y privado.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general conocer la relación entre el clima laboral, la satisfacción laboral y la autoestima de los profesores de colegios públicos y privados.

La muestra del estudio estuvo compuesta por 47 docentes, de los cuales, 18 fueron hombres y 29, mujeres. Además, el 22% correspondió a docentes de dos colegios públicos y el 25% restante, a un colegio privado.

Para la recolección de datos se empleó tres instrumentos: el cuestionario de clima laboral en la organización, el cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales y la escala de autoestima.

Mediante el cuestionario de satisfacción laboral se evaluaron los siguientes aspectos: las prestaciones, el entorno físico, la participación, la supervisión y la satisfacción intrínseca del trabajo. Asimismo, mediante el cuestionario de clima organizacional, se evaluó la confianza, la cohesión, la innovación, el reconocimiento, la autonomía y la presión. En cuanto al cuestionario de autoestima se evaluó la autoestima positiva y la autoestima negativa.

#### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados, se llegó a la conclusión que de las tres variables, dos estaban bastante relacionadas entre ellas, la satisfacción laboral y el clima organizacional, mientras que la autoestima se mostró como una variable independiente al resto. Asimismo, se encontró que en los colegios privados la satisfacción laboral, el clima laboral y la autoestima es mayor que en los colegios públicos.

La mencionada investigación contribuyó a la nuestra puesto que analiza la relación entre las variables clima organizacional de una institución educativa y satisfacción laboral de sus docentes, encontrándose una correlación significativa entre ambas variables, lo que representa una importante base teórica para enriquecer el presente trabajo.

Morales (2015) realizó la investigación titulada ***Medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general identificar el nivel de clima organizacional en el mencionado colegio.

La población del estudio estuvo conformada por 34 docentes y la recolección de datos se obtuvo a través de la aplicación de la escala de clima organizacional. Las dimensiones que evaluó fueron: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

#### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se logró determinar que el clima organizacional del colegio se encontraba en un nivel alto. Las



dimensiones que obtuvieron porcentajes más altos de conformidad por parte de los docentes fueron: relaciones Interpersonales (89%), estabilidad laboral (87%), retribuciones brindadas (86%), claridad y coherencia en la dirección (82%). Por otro lado, las dimensiones que obtuvieron un menor porcentaje pero aceptable fueron: valores colectivos (78%), estilo de dirección (77%), disponibilidad de recursos (74%) y sentido de pertenencia (72%).

El citado estudio resultó significativo para nuestra investigación puesto que realiza una evaluación del clima organizacional en una institución educativa, a fin de poder identificar aquellas dimensiones que se encuentran en un nivel alto para fortalecerlas y verificar cuales son las dimensiones en las que se debe trabajar para mejorar y desarrollar así una mejor relación entre los docentes y el colegio.

Díaz (2014) realizó la investigación titulada ***El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general implementar el modelo de gestión TQM (Total Quality Management) en el diseño y ejecución de una propuesta centrada en el liderazgo transformacional para mejorar los procesos escolares del Colegio Parroquial San José de Fontibón.

La muestra del estudio estuvo conformada por la totalidad de directivos y docentes de la institución (40 personas). Para el caso de los estudiantes se tomó una muestra aleatoria de 10 estudiantes.

Las técnicas empleadas fueron la observación participante y externa, la entrevista y la encuesta sobre liderazgo, mediante el cual se evaluó el

nivel de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo o laissez-faire.

### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se obtuvo que el 72% de los directivos y docentes presentaba características de liderazgo transaccional, el 21% tenía tendencia hacia el liderazgo transformacional y el 7% era del tipo de liderazgo laissez-faire. La institución educativa demostró presentar dificultades con el ejercicio de liderazgo, puesto que había una tendencia en el discurso del líder de poco entusiasmo y optimismo frente a los objetivos establecidas, poca motivación del líder tanto para realizar su labor como para impregnar su equipo de una actitud más favorable frente al desarrollo de su misión. En relación al reconocimiento, en pocas oportunidades se resaltaba y reconocía un desempeño sobresaliente del personal. Asimismo, la evaluación del trabajo era esporádica, no era común ayudar a los demás en el desarrollo de sus fortalezas.

Al igual que en nuestra investigación, en este estudio se evaluó la variable liderazgo transformacional en los directivos de una institución educativa, empleando como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista, lo cual nos mostró la importancia de emplear más de una técnica para así obtener resultados más precisos sobre las características de liderazgo transformacional presentes en el director.

Colina (2013) realizó la investigación titulada ***Clima organizacional y satisfacción laboral del docente en instituciones educativas públicas nacionales.***

### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivos generales: determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como diseñar lineamientos para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas públicas nacionales.

La población del presente estudio estuvo conformada por el personal docente y directivo de las Escuelas Bolivarianas Públicas Nacionales del Municipio Escolar San Francisco 3 del estado Zulia (239 personas). Para el cálculo de la muestra se aplicó la técnica de muestreo estratificado, resultando un total de 88 personas (83 docentes y 5 directivos).

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a los docentes. También se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento el guión de entrevista, el cual fue aplicado a los directivos de las escuelas en estudio. Las dimensiones que se evaluaron de la variable clima organizacional fueron: tipos de clima organizacional (indicadores: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo en grupo) y dimensiones del clima organizacional (indicadores: apoyo patronal, toma de decisiones, comunicación, remuneración, tolerancia al conflicto). En cuanto a la satisfacción laboral, las dimensiones que se evaluaron fueron: factores extrínsecos (indicadores: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, políticas de la empresa) y factores intrínsecos (indicadores: responsabilidad, delegación de autoridad, reconocimiento, ascenso).

### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se obtuvo que el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral fue de 0,869, encontrándose entre una correlación positiva moderada

hacia una correlación positiva fuerte, basado en el coeficiente de correlación de Pearson. Asimismo, se encontró que el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas estudiadas es el clima de tipo participativo consultivo. En relación a las dimensiones del clima organizacional se encontraron problemas en el indicador de comunicación, debido a la distorsión en el proceso de comunicación entre el personal directivo y docente, y en el indicador remuneración, puesto que tanto los docentes como los directores concordaron no tener una remuneración equitativa al trabajo que realizan y que ésta no satisface sus necesidades.

En cuanto a los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, se encontró una debilidad en el indicador supervisión, ya que los supervisores no generan interacción oportuna con el personal docente. Por otro lado, en los factores intrínsecos se hallaron problemas en los ascensos, ya que no se otorgan a los docentes y los reconocimientos, puesto que estos se basan en favoritismos.

La mencionada investigación contribuyó a la nuestra puesto que analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, destacando la importancia del clima organizacional para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, además de ser una variable clave que interviene en la satisfacción laboral de su personal.

Rojas (2012) realizó la investigación titulada ***El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivos generales describir el liderazgo transformacional en los directores de tres liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando

la percepción de los docentes y determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de tres liceos bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de tres liceos regulares.

En el estudio se empleó una muestra intencional y no probabilística de 54 docentes, de la cual 28 corresponde a docentes de los liceos bicentenario y 26, de los liceos regulares.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario de liderazgo transformacional. Las dimensiones que se evaluaron fueron: influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (comportamiento), motivación, consideración individual y estimulación intelectual.

### **Conclusión:**

Como resultado se obtuvo la existencia de diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de tres liceos bicentenario con respecto a la percepción de docentes de tres liceos regulares. Los directores de los tres liceos bicentenarios tuvieron una mayor puntuación en las dimensiones de influencia idealizada como atributo, motivación y consideración individualizada a diferencia de los directores de los tres liceos regulares.

El citado estudio contribuyó a nuestra investigación puesto que analizó las dimensiones de liderazgo transformacional presentes en un director, a fin de fortalecer aquellas que predominan y desarrollar aquellas que no se reflejan en la gestión, repercutiendo ello en el logro de los objetivos institucionales, la satisfacción laboral del equipo y el clima organizacional.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Araujo y Benites (2017) realizaron la investigación titulada ***Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, según los docentes de la institución educativa en mención.

La población del estudio estuvo conformada por 150 docentes y la muestra, por 110 docentes, a quienes se les aplicó el cuestionario de liderazgo transformacional y clima organizacional, ambos elaborados por las autoras de la tesis.

Las dimensiones evaluadas de clima organizacional fueron: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. En relación a la satisfacción laboral, las dimensiones que se evaluaron fueron: comunicación, relaciones interpersonales, motivación y compromiso organizacional.

#### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados, se concluyó que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,703.

El mencionado estudio resultó significativo para nuestra investigación, puesto que también analizó la relación de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, demostrándose que si un director

es un líder transformacional, ello se relaciona directamente al desarrollo de un adecuado clima laboral en la institución educativa.

Sánchez (2017) realizó la investigación titulada ***El clima organizacional en las instituciones educativas y su relación con el liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07.***

### **Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Chorrillos.

La población estuvo conformada por 171 docentes de los niveles inicial, primario y secundario de cinco instituciones educativas del mencionado distrito. Su muestra fue no probabilística de tipo intencionado, puesto que el investigador fue quien determinó de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajó. En cada institución educativa se trató de encuestar a todos los docentes (muestra censal).

Para la recolección de datos se empleó la escala de liderazgo transformacional, mediante el cual se evaluó las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Asimismo se empleó el cuestionario de clima organizacional, mediante el cual se evaluó las dimensiones de unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración.

### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se obtuvo que existe una correlación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el

clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Chorrillos. Además el análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del liderazgo transformacional, indicó que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y en el total del liderazgo transformacional apreciándose que las mujeres presentaron valores más altos que los varones. Con respecto al clima organizacional, se obtuvo que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad, consideración y en el total del clima organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

En esta investigación se analizó la relación de dos variables presentes en nuestro estudio, liderazgo transformacional y clima organizacional, lo que contribuyó a nuestro trabajo puesto que demostró que el contar con un director que sea líder transformacional conlleva a un buen desarrollo del clima organizacional en la institución educativa, permitiendo ello también alcanzar niveles óptimos de satisfacción laboral en los docentes.

Inga (2016) realizó la investigación titulada ***El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa Primaria Emblemática N° 70010 Gran Unidad Escolar San Carlos de la ciudad de Puno, 2015.***

#### **Resumen:**

El estudio tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa en mención.

En el estudio se trabajó con la totalidad de la población, la cual estuvo conformada por 43 docentes de aula (6 docentes por grado desde el



primer hasta el sexto grado, 5 docentes de educación física y 2 docentes del aula de innovación), a quienes se les aplicaron los instrumentos Cédula de entrevista del clima organizacional, que explora las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación, y la Cédula de entrevista sobre satisfacción laboral, la cual explora las dimensiones de diseño del trabajo, condiciones de vida asociadas al trabajo, realización personal, promoción y superiores y salario.

### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se obtuvo que el nivel de clima organizacional según el 4.65% de docentes es alto, mientras para el 95.35%, el nivel de clima es medio. En cuanto al nivel de satisfacción laboral en opinión de los docentes, para el 55.81% es alto, mientras que para el 44.19% es medio. Asimismo se encontró una correlación de Pearson de 0.31, es decir una correlación positiva pero con fuerza baja entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes.

En la mencionada investigación se analizó la relación de dos variables presentes en nuestro estudio, demostrándose que un adecuado clima organizacional se relaciona directamente a un mayor grado de satisfacción en las labores que se realizan.

Beltrán y Palomino (2014) realizaron el trabajo de investigación titulado ***Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral.***

### **Resumen:**

El propósito del estudio fue formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes.

En el estudio se trabajó con la totalidad de la población, la cual estuvo conformada por 45 docentes de nivel inicial, primaria y secundaria, de los cuales 25 son de sexo femenino y 20, de sexo masculino, en un rango de edades de 25 a 60 años de edad.

Para la recolección de datos se utilizó focus groups, entrevistas a profundidad, observaciones de conducta y la aplicación de la encuesta de clima laboral, mediante el cual se midió el nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

### **Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se identificó que las condiciones laborales, la supervisión y el involucramiento laboral eran los factores críticos que afectaban el clima laboral de la institución educativa. Asimismo se observaron ciertas deficiencias en los factores de autorrealización y comunicación. Se demostró también que existía un alto porcentaje de rotación, inasistencias por salud y pocas iniciativas académicas propuestas por los docentes en los últimos tres años, lo cual evidenciaba la existencia de insatisfacción laboral en la institución educativa producto de la inadecuada gestión del clima laboral.

La citada investigación contribuyó a nuestro estudio puesto que nos ejemplifica a través de sus resultados como el clima organizacional de una institución educativa se relacionan en gran medida con la satisfacción laboral de sus docentes, de tal manera que si una variable tiene un bajo nivel en la otra también sucede lo mismo.

Chávez y Ponce (2014) realizaron la investigación titulada ***El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal***

***de la Institución Educativa Pública Secundaria de Menores “San Marcos”, provincia de San Marcos, en el año 2014.***

**Resumen:**

El estudio tuvo como objetivo general establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la institución educativa en mención.

En el estudio se trabajó con la totalidad de la población, la cual estuvo conformada por 60 trabajadores (directivos, docentes y personal administrativo), a quienes se le aplicaron los cuestionarios de clima organizacional y satisfacción laboral.

Las dimensiones evaluadas de clima organizacional fueron: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. En cuanto a la satisfacción laboral, las dimensiones que se evaluaron fueron: diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro, relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento del propio desempeño laboral, valoración social del trabajo, recompensas extrínsecas y oportunidades de promoción.

**Conclusión:**

Una vez analizados los resultados se obtuvo una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,42. Asimismo, se encontró que el clima organizacional estaba representado por un alto grado de pertenencia a la organización, autonomía en la toma de decisiones y conocimiento claro de la estructura organizativa de la institución. Por otro lado se detectaron debilidades en aspectos como las recompensas e incentivos puesto que no estaban acorde con el trabajo bien hecho, la percepción de un clima de trabajo no agradable y la baja exigencia del rendimiento profesional.

En cuanto a la satisfacción laboral, los elementos que lo caracterizaban fueron la valoración de que se está realizando algo valioso para la sociedad, la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, la adecuación del trabajo a las habilidades y talento y el nivel de participación activa en la determinación de objetivos institucionales. Entre las debilidades se encontraron el bajo reconocimiento económico por la labor realizada, la no disposición de una buena seguridad social y el bajo reconocimiento de los superiores por el trabajo bien realizado.

La mencionada investigación contribuyó a nuestro estudio puesto que también analiza la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, obteniéndose una correlación positiva y significativa entre ellas y destacando la importancia del clima organizacional como factor clave para que el personal se sienta satisfecho en su centro de laborales y motivados para el logro de los objetivos.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Liderazgo transformacional**

El liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas con la finalidad de generar una determinada actuación o comportamiento que permita la consecución de objetivos compartidos. Es vital para la supervivencia de las organizaciones y hoy en día, uno de los estilos que más destaca es el liderazgo transformacional, puesto que guía hacia la innovación y el cambio.

Este tipo de liderazgo tiene su origen en 1978, año en el que Burns, especialista en ciencias políticas, introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transaccional y transformacional en su obra *Leadership* (Liderazgo). Estos dos estilos de liderazgo surgieron como consecuencia de analizar las biografías de varios líderes políticos. Por un lado, identificó a los líderes transaccionales, quienes lideran a partir de intercambios con

sus seguidores, es decir ofreciendo recompensas a cambio de comportamientos deseados, y por otro, a los líderes transformacionales, quienes estimulan e inspiran a sus seguidores para que en conjunto logren los objetivos trazados y a la vez desarrollen sus propias habilidades de liderazgo.

Para Burns (1978) citado por Ayoub (2011) el liderazgo transformacional es “como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad” (p. 68).

Según Bass (1985) citado por Araujo y Benites (2017) el liderazgo transformacional “es el que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p. 39).

Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013), manifiestan que el liderazgo transformacional:

Comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p. 166)

Por su parte, Bracho y García (2013) sostienen que:

El liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas, en pro de la misión y visión de la empresa. (p.165)

Meza-Mejía y Flores-Alanís (2014) afirman:

El liderazgo transformacional da sentido a lo que se hace e inspira a las personas a trascender sus propios intereses por un bien mayor. Este tipo de liderazgo se construye a partir de la confianza con la finalidad de mejorar los niveles de desempeño y satisfacción de las personas, estimulando el aprendizaje y al mismo tiempo, un mayor grado de compromiso, participación y lealtad de los individuos y de los grupos. (p. 103)

Martínez, Ramos y Moliner (2015) indican que:

El liderazgo transformacional pretende, precisamente, lograr la transformación de los seguidores para que trasciendan su propio interés en favor del bien de la organización. Se pretende conseguir que los subordinados estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos, que sientan confianza y lealtad hacia el líder, y sean capaces de asumir responsabilidades y nuevos retos. (p. 208)

Este es un estilo de liderazgo en el que el líder inspira a sus seguidores a que vayan más allá de su propio interés y se centren en el logro de los objetivos organizacionales. Es un líder que promueve el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, el respeto mutuo, la empatía. Asimismo, desarrolla en sus seguidores el sentido de colaboración, participación y pertenencia, ayudándoles a que desarrollen sus propias habilidades de liderazgo y crezcan. Es un líder capaz de contribuir tanto en la satisfacción laboral individual como en la colectiva.

#### **a) Modelo de Liderazgo de Rango Competo**

Bass y Avolio (1994) citados por García, Pantoja y Duque (2011) crearon el Modelo de Liderazgo de Rango Completo o FRL por sus siglas en inglés (Full Range Leadership Model). En este modelo se contemplan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, siendo este último es el de mayor pasividad y menos efectividad.

- **Laissez faire o no-liderazgo** se caracteriza porque los líderes evitan influir en los seguidores, supervisar el trabajo que realizan, permitiéndoles hacer lo que les parece y dándoles independencia en la toma de decisiones. Díaz (2014) sostiene que en este tipo de liderazgo, “el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización, como también del grupo que dirige. Permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad sin seguimiento de ninguna instrucción para la realización de actividades productivas” (p. 40).

Asimismo, Vásquez (2013) menciona lo siguiente:

Este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos. Lo anterior resulta en una baja productividad, resistencia al cambio y una pobre calidad del trabajo. (p. 78)

- **Los líderes transaccionales** se centran en ofrecer beneficios que satisfacen las necesidades y las expectativas de sus seguidores a cambio del cumplimiento de los objetivos trazados. Al respecto, Martínez et. al (2015) sostiene que “el liderazgo transaccional enfatiza el propio interés de los trabajadores, quienes buscan optimizar sus recompensas a partir del cumplimiento de las metas establecidas” (p. 208).

El liderazgo transaccional comprende tres dimensiones:

- Reconocimiento contingente, puesto que el líder transaccional proporciona recompensas a sus seguidores por lograr los niveles de actuación especificados.
- Dirección activa por excepción, es decir los líderes supervisan la actuación de sus seguidores, controlando que no haya desviaciones en las normas e indicaciones establecidas.

- Dirección pasiva por excepción, lo cual significa que el líder interviene cuando han ocurrido desviaciones o irregularidades en el trabajo realizado por sus seguidores.
- **Los líderes transformacionales** inspiran a sus seguidores a trascender más allá de sus intereses personales, consiguen que estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos, que se identifiquen con la misión y visión organizacional y se interesen por el bienestar del equipo.

Bracho y García (2013) manifiestan lo siguiente:

El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, por lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance los de los propósitos organizacionales. (p. 167)

Por su parte Mendoza y García (2013) comparan el liderazgo transformacional y el transaccional y sostienen lo siguiente:

El liderazgo transaccional se enfoca en considerar los niveles bajos de la pirámide de Maslow para satisfacer en los seguidores o trabajadores inmediatos las necesidades fisiológicas y de sobrevivencia, así como las necesidades de seguridad y protección. En cambio, el interés del liderazgo transformacional está orientado a satisfacer en los seguidores las necesidades de orden superior, hacia la satisfacción de las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización. (p. 60)



Asimismo, se puede diferenciar entre ambos estilos de liderazgo que mientras el líder transaccional motiva a sus seguidores para lograr solo lo que se espera de ellos en base a lo acordado, el líder transformacional inspira a sus seguidores a alcanzar más de lo esperado.

Cabe precisar, que el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional enriquecido. El liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional y en la práctica, un líder puede hacer uso de ambos en diferentes momentos y situaciones.

Sin embargo, es importante resaltar que los líderes transformacionales, en contraste a los transaccionales, logran mayores niveles de desempeño, eficacia y satisfacción en sus seguidores. Bass (1999) citado por Martínez et al. (2015) menciona que “si bien el liderazgo transaccional puede ser razonablemente efectivo y satisfactorio, el liderazgo transformacional añade efectos relevantes que van más allá de los del liderazgo transaccional” (p. 210).

#### **b) Características personales del líder transformacional**

Díaz (2014) sostiene lo siguiente:

El líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. De igual manera el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. (p. 35)

Por su parte, Ganga y Navarrete (2014) indican que “un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables” (p. 462).

Según Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013) las características de un líder transformacional son:

- **Carisma**

El líder transformacional maneja un carisma que permite que los seguidores se identifiquen con él, le demuestren lealtad, respeto, admiración y asimismo los motive en el logro de los objetivos.

- **Creatividad**

El líder transformacional estimula la creatividad, innovación, muestra apertura para el aprendizaje, capacidad para asumir riesgos, enfrentar de manera efectiva diversas situaciones inesperadas y descubrir las mejores maneras de realizar las tareas.

- **Interactividad**

Un líder transformacional se mantiene en constante interacción con sus seguidores, los motiva al logro de los objetivos, trabaja en equipo, genera sinergia, ejerce influencia sobre cada uno de sus seguidores y estimula cambios de manera conjunta.

- **Visión**

El líder transformacional articula una visión atractiva, estimulante para los seguidores y los motiva a alcanzarla con optimismo, fomentando un espíritu colaborativo y logrando la participación activa de todos.

- **Ética**

El líder transformacional se rige por un conjunto de valores, los cuales los defiende y promueve. Asume y respeta las normas éticas por propia voluntad, lo cual les permite construir confianza y credibilidad ante sus seguidores.

- **Orientación a las personas**

El líder transformacional atiende de manera oportuna y efectiva las necesidades de cada seguidor. Le preocupa las inquietudes, requerimientos que tengan, es empático y promueve la comunicación efectiva.

- **Coherencia**

El líder transformacional muestra coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Además es lo suficientemente flexible para modificar su conducta, adaptarse cuando la situación lo amerita en favor de la organización.

### **c) Variables de resultado del liderazgo transformacional**

De acuerdo con Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013) las acciones de un líder transformacional provocan los siguientes resultados:

- **Satisfacción**, puesto que los seguidores manifiestan agrado con su trabajo, con la organización, con las decisiones de su líder, las cuales promueven un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.
- **Esfuerzo extra**, es decir una mayor participación por parte de los seguidores en pos del logro de los objetivos.

- **Efectividad**, puesto que las labores se realizan con eficiencia y eficacia, es decir el líder lleva a cabo actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar los objetivos propuestos (eficacia) y estimular a los seguidores para que los objetivos se logren con la utilización correcta de los recursos disponibles (eficiencia).

### **2.2.2. Clima organizacional**

A lo largo de la historia han surgido múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición del clima organizacional. Uribe (2015) afirma que “la investigación y estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa” (p. 39). En tal sentido, el clima organizacional es de amplio interés para la gran mayoría de las organizaciones, las cuales buscan el mejoramiento continuo e incremento de su productividad.

Debemos mencionar que el origen del estudio del clima organizacional comenzó a desarrollarse en 1939 con los trabajos de Lewin, Lippitt y White citados por Bordas (2016), quienes realizando estudios de campo con niños, descubrieron que el comportamiento de las personas en grupo no solamente depende de sus características personales, sino de la atmósfera o clima social en el que se encuentran. No obstante, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en su obra *People, Problem and Profits* (Personas, problemas y ganancias), en 1960.

En la presente investigación presentamos la parte teórica del clima organizacional desarrollada por diferentes autores.

Hellriegel (1974) citado por Uribe (2015) menciona que el clima organizacional es “un conjunto de atributos percibidos de una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno” (p. 40).

Por su parte, Gan y Triginé (2012), afirman que:

Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo. Los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (p. 275)

Pavía (2012) menciona que:

El clima laboral de una empresa hace alusión a las percepciones compartidas por los trabajadores de una empresa con respecto al trabajo, el lugar donde se desarrollan las actividades laborales, las relaciones entre trabajadores y todas aquellas normas internas que marcan el desarrollo del trabajo. (p. 127)

Williams (2013) sostiene que:

Hoy en día, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas. (p.28)

Sánchez (2017) señala lo siguiente:

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados. (p. 35)

#### **a) Características del clima organizacional**

De acuerdo con Hellriegel (1974) citado por Uribe (2015), las siguientes características del clima organizacional son las siguientes:

- Trata sobre respuestas perceptuales tales como las descripciones primarias más que las evaluaciones del ambiente organizacional.
- El grado de inclusividad de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que a uno micro.
- Sus unidades de análisis usualmente son atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual.
- Finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

Según Martínez (2013), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar, pero el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura puesto que puede cambiar después de una determinada intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma labor.
- Se basa en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador.
- Su descripción en palabras puede ser complicado, pero sus resultados se identifican fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento de las personas.
- Es un determinante directo del comportamiento, ya que actúa en base a las actitudes y expectativas.

Del mismo modo Alcocer (2003) citado por Chambi (2017), afirma que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima organizacional se circunscribe al ambiente laboral.
- Es percibida directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima organizacional funciona como una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, pudiéndose diferenciar entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

### **b) Tipos de Clima Organizacional**

Según Likert (1976) citado por Bordas (2016), define dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales se mencionan a continuación:

#### **- Clima de tipo autoritario**

**Sistema I. Autoritarismo explotador:** Caracterizado por la falta de confianza en sus empleados. La alta dirección es quien toma las decisiones y fija los objetivos. La atmósfera en donde trabajan los empleados se perciben con miedo, castigos, amenazas, a veces existen las recompensas. En este tipo de clima no existe una comunicación entre la dirección y sus empleados.

**Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Caracterizado por la existencia de una confianza condescendiente entre la dirección y sus empleados. La mayoría de las decisiones es tomada por la dirección, pero algunas veces es decidida por áreas inferiores. Las recompensas y castigos son usados como sistema de motivación. En este tipo de clima se refleja que existe un ambiente estable y bien estructurado.

#### **- Clima de tipo participativo**

**Sistema III. Consultivo:** En este tipo de clima la dirección tiene confianza con sus empleados. Los subordinados también pueden tomar



decisiones en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos ocasionales son siempre utilizados para motivar a sus empleados. Presenta una atmósfera con bastante dinámica en el que la administración se encuentra a base de objetivos por alcanzar.

**Sistema IV. Participación en grupo:** Existe una plena confianza entre la dirección y sus empleados. La toma de decisiones se encuentra diseminada e integrada en toda la organización. La comunicación fluye de manera ascendente, descendiente y lateral. La motivación es el elemento principal en sus trabajadores por medio de la participación, la implicación, establecimiento de objetivos, mejora de métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función a sus objetivos. Existe entre los supervisores y subordinados, lazos de amistad y confianza.

Por todo ello, se puede deducir que una organización que se aproxime más al sistema I, correrá el riesgo de presentar una mayor probabilidad de ineficiencia, pésimas condiciones laborales, crisis financieras, entre otros: sin embargo, mientras más se aproxime al sistema IV alcanzará una mayor probabilidad de que exista una alta productividad, rentabilidad y buenas relaciones laborales.

Por otra parte Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012), establecen que “el clima se mide a través de las percepciones individuales compartidas, pero para que exista un determinado nivel (unidad, equipo, departamento, organización) se necesita algún grado de consenso entre las percepciones individuales” (p. 124). De acuerdo con los autores existen tres tipos de clima organizacional, los cuales mencionamos a continuación:

- **El clima psicológico**

Se puede definir como las percepciones individuales de las características del ambiente del que las personas forman parte,

concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. Por tanto, la medida del clima es individual, obtenida habitualmente por medio de las respuestas dadas por cada sujeto a un cuestionario. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual. Finalmente, los resultados de diferentes investigaciones señalan que este tipo de clima presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente, que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediados por las actitudes hacia el trabajo.

- **El clima agregado**

Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen a un mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales. Utilizándose modelos de composición, para especificar las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados en diferentes niveles de análisis.

- **El clima colectivo**

Consiste en la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) por medio de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

### **c) Importancia del Clima Organizacional**

Hoy en día hablar del clima organizacional se ha convertido en uno de los temas de suma importancia para las organizaciones, ya que un ambiente confortable junto con un liderazgo adecuado, ayuda al colaborador a trabajar de manera óptima logrando el cumplimiento de los objetivos.

Al respecto, Guillen (2000) citado por Gamarra (2014), menciona que el clima organizacional se considera importante por las siguientes razones:

- Permite adquirir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de todos sus miembros en relación con las diferentes variables que influyen en la organización (estructura, supervisión, metodologías, etc.)
- Lograr disponer de toda la información sobre las condiciones laborales.
- Estimular la participación de sus miembros en las diferentes actividades del sistema.
- Permite potenciar los mecanismos de comunicación y de relación laboral.
- Permite alcanzar una visión integradora de la organización.

Del mismo modo Alcover et al. (2012) mencionan que “el clima juega un papel importante en la explicación de experiencias laborales subjetivas, como la tensión experimentada y la satisfacción, así como en el rendimiento alcanzado” (p.128).

Por otro lado Uribe (2015) afirma que “la importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones” (p.44).

La existencia de un buen clima organizacional es fundamental puesto que influye en el comportamiento de los colaboradores, en su desempeño laboral. Por ello las organizaciones deben preocuparse que sus trabajadores laboren en un ambiente adecuado, que se sientan bien para que realicen un buen trabajo. De lo contrario, puede derivar en consecuencias como incremento del ausentismo e impuntualidad de los trabajadores, aumento de conflictos, alta rotación de personal, poca creatividad e innovación, indisciplina y una baja productividad.

### **2.2.3. Satisfacción laboral**

El estudio de la satisfacción en el trabajo tiene su origen en la década de los 30. Fue Hoppock, quien en 1935 publicó su libro “Job Satisfaction”, la primera investigación referente a satisfacción laboral, mediante el cual intentó demostrar la importancia de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

Desde ese entonces, el estudio de la satisfacción laboral ha ido evolucionando. Cavalcante (2004) menciona lo siguiente:

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60... A finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral. A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a las relaciones del individuo con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el

desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida. (p. 98)

En la actualidad, la satisfacción laboral es uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo. Asimismo, en las organizaciones es notable la necesidad de mantener a los colaboradores con un alto nivel de satisfacción laboral, a fin de mantener un buen desempeño en el trabajo.

A continuación presentamos las definiciones de satisfacción laboral desarrolladas por diferentes autores.

Locke (1976) citado por Arnold y Randall (2012) menciona que la satisfacción laboral es “un estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este” (p. 212).

Por su parte Salazar (2002) citado por Malander (2016) define satisfacción laboral como el “conjunto de actitudes positivas que el trabajador adopta hacia su labor, mientras que la insatisfacción hace referencia a las actitudes negativas que van acompañadas de pérdida de identificación psicológica y emocional hacia el trabajo” (p. 178).

Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como “un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (p. 218).

Robbins y Judge (2013) señalan que “cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p. 74).

Cuando analizamos la satisfacción laboral estamos describiendo la actitud que una persona manifiesta hacia su trabajo, lo cual es de suma importancia para las organizaciones hoy en día, puesto que lograr una alta satisfacción laboral en sus colaboradores deriva en buenos desempeños laborales y altos niveles de motivación. Asimismo, la satisfacción laboral es un indicador del bienestar psicológico de un individuo.

#### **a) Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral**

Entre las teorías de satisfacción laboral más sobresalientes, encontramos las siguientes:

##### **- Teoría Bifactorial o Motivación - Higiene**

En esta teoría, Frederick Herzberg (1968), propone que hay dos factores que motivan la conducta de los individuos. Los factores que no son fuente de satisfacción los denomina factores higiénicos o extrínsecos refiriéndose al estilo de dirección de la empresa, condiciones de trabajo, supervisión, salario, entre otros. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha ni tampoco satisfecha, pero su inexistencia ocasionaría insatisfacción.

Los factores que son fuente de satisfacción, se denominan factores motivacionales intrínsecos y se refiere e al reconocimiento por los logros obtenidos, la naturaleza del trabajo en sí, el desarrollo personal y profesional.

##### **- Teoría de la discrepancia**

Locke (1968) sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del

desempeño de una función. La insatisfacción se produciría cuando el resultado de dicha evaluación le muestra que el trabajo que realiza no brindará valores laborales y por tanto le es frustrante. Sin embargo, el autor puntualiza que esta evaluación es sobre las propias percepciones por lo que los resultados pueden variar de acorde a las expectativas de cada persona.

#### - **Teoría de la satisfacción por facetas**

Lawler (1973) sostiene que la satisfacción laboral es resultado de del grado de discrepancia entre lo que la persona considera que debería recibir y lo que realmente recibe. La cantidad que se debería recibir depende la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, de la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas y de las características del trabajo percibidas. Por otro lado, la percepción de la cantidad recibida depende de la percepción de los resultados de los otros, y los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse pueden ocurrir tres situaciones: que reciba lo proporcional a lo que da (satisfacción), que reciba menos de lo que da (insatisfacción) o que reciba más de lo que da (sentimiento de culpa).

#### - **Teoría del procesamiento de la información social**

Según el planteamiento de Sclamink (1977), el contexto social determina el pensamiento, conducta y creencias de las personas ya que las situaciones y comportamientos del presente y pasado son de gran influencia en cada individuo, ello permite construir significados diferentes vistos desde un punto de vista particular ya que el trabajador centra su atención en determinada información.

#### - **Teoría de los eventos situacionales**

En esta teoría, Quarstein, McAfee y Glassman (1992) sostienen que la satisfacción laboral resulta de dos factores: características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son los aspectos de trabajo que toda persona toma en cuenta antes de aceptar un trabajo (salario, oportunidades de desarrollo profesional, comodidad para trabajar, políticas de la empresa) mientras que los eventos situacionales son circunstancias que la persona no evaluó antes de aceptar el trabajo, sino que ocurren una vez que se inicia a laborar.

#### - **Teoría del ajuste en el trabajo**

Dawes (1994) señala que cuanto más correspondencia exista entre las habilidades de un trabajador con las características de la función asignada, entonces, es factible que obtenga una mayor productividad o rendimiento y al mismo tiempo se sienta realizado por el desarrollo de su trabajo.

De igual forma, cuanto más se relacione los refuerzos (premios) de la función o la organización con las expectativas del trabajador es más probable que experimente mayor satisfacción laboral. El grado de satisfacción e insatisfacción determinan no sólo la permanencia del trabajador sino también que éste tenga éxito en su vida personal y profesional, si logramos esto el trabajador desempeñará su labor con mayor eficiencia y transmitirá a sus colegas la pasión con la que realiza sus funciones.

#### **b) Factores que favorecen la satisfacción laboral**

De acuerdo con Fernández-Ríos (1999) citado por Espaderos (2016) los factores que contribuyen en la satisfacción laboral son los siguientes:



- **Retribución económica:** Es la compensación (salario y beneficios socioeconómicos) que los empleados reciben a cambio de su labor, lo cual contribuye con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Es decir los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Hace referencia a la garantía que brinda la empresa u organización a su trabajador de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Se refiere a las interacciones que existe entre las personas que laboran en una misma dependencia o diferentes unidades dentro de una misma organización.
- **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición de los colaboradores para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. Este puede provenir de sus compañeros de trabajo, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Hace referencia al apoyo y estímulo que sienten los trabajadores

de su organización a favor de su crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

### **c) Importancia de la satisfacción laboral**

Arnold y Randall (2012) sostienen que:

La satisfacción laboral es importante por dos razones fundamentales. Primera, es un indicador del bienestar psicológico o de la salud mental del individuo... Por ello, los psicólogos y otros a quienes preocupa el bienestar de los individuos están dispuestos a garantizar que se logre alta satisfacción laboral. Segunda, a menudo se supone que la satisfacción laboral lleva a la motivación y al buen desempeño en el trabajo. (p. 212)

Chiang, Gómez y Salazar (2014) afirman que “la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad” (p. 66)

La satisfacción laboral tiene una gran importancia en las organizaciones puesto que contribuye al bienestar que los colaboradores experimentan en su trabajo, lo cual deriva que los colaboradores sean eficientes, eficaces, tengan un mayor desempeño y trabajen en pos de lograr los objetivos trazados. Asimismo, estimula la creatividad y la motivación para realizar un trabajo de calidad.

#### **2.2.4. Institución Educativa Presentación de María N° 41**

La presente investigación se realizó en la I.E. Presentación de María N° 41, el cual es un colegio público de gestión privada por convenio, que fue fundado el 04 de abril del año de 1964 por las Hermanas de la

Congregación Presentación de María, quienes tienen como objetivos principales la evangelización y la educación.

La institución educativa se encuentra ubicada en la Av. Canadá N° 95 Urb. El Parral, distrito de Comas. El nivel educativo que atiende es el nivel secundaria, presenta dos turnos de enseñanza (mañana y tarde) y su población estudiantil está conformada por estudiantes mujeres.

Entre las principales fortalezas de la Institución educativa, además de una clara orientación hacia la formación en valores, destaca la formación técnica, ya que durante los cinco años de educación secundaria se capacita a las alumnas en una de las seis especialidades que brinda: confección textil, tejido, cocina, juguetería, cerámica y operación de computadoras.

En sus 54 años de trayectoria educativa, la institución ha alcanzado importantes logros en los diferentes campos del quehacer académico, cultural, artístico, deportivo, etc.; constituyéndose en una de las instituciones educativas de mayor presencia y prestigio de Lima Norte.

#### **a) Visión**

La visión de la I.E. Presentación de María N° 41 es la siguiente:

En el 2021 Presentación de María será una institución líder, de calidad y acreditada a nivel nacional; promoviendo mujeres emprendedoras, innovadoras e integradas con Dios y con nuestra comunidad, desde la experiencia del carisma Presentino, orientada por la luz del Evangelio.

Seremos una escuela en Pastoral que integra la formación humana y cristiana, a través del Evangelio animando y acompañando el proceso de fe de la comunidad educativa; según la pedagogía de María Rivier.

Nos convertiremos en coprotagonistas y corresponsables de la creación, cuidando y preservando el medio ambiente y la salud, con una visión de desarrollo sostenible y de apertura al mundo globalizado a través de proyectos innovadores y productivos que nos permitirá formar líderes comprometidos en la transformación de la sociedad.

## **b) Misión**

La misión de la I.E. Presentación de María N° 41 es la siguiente:

Somos una Institución educativa pública de gestión privada por convenio, de confesión católica, de nivel secundaria, flexiva, moderna y participativa; acogemos de preferencia a los más pobres y menos favorecidos, brindándoles una particular atención en fidelidad a nuestros orígenes según el espíritu de María Rivier; con personal capacitado, comprometido con los principios y valores institucionales.

Brindamos una formación integral, humanista y técnica de la mano con la ciencia y tecnología, impregnada por el anuncio de Jesucristo mediante la promoción de los valores evangélicos.

Forjando estudiantes líderes, competente, innovadoras, creativas y protagonista de su propia historia, que correspondan a los retos de nuestros tiempos.

## **c) Valores institucionales**

La I.E. Presentación de María N° 41 tiene los siguientes valores institucionales:

- **La compasión:** Sentimiento que permite ponernos en la situación del otro para experimentar sus vivencias personales y compartirlas a través de acciones concretas.

- **El respeto:** Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima. Esto incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida.
- **La honestidad:** Se refiere a una faceta del carácter moral y atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
- **La tolerancia:** Una actitud justa, objetiva y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad, etc., difieren de los propios.
- **La responsabilidad:** Un deber u obligación de realizar satisfactoriamente por completar una tarea (asignado por alguien, creados por la propia promesa o circunstancias) que hay que cumplir, y que tiene una pena consiguiente al fracaso.
- **La justicia:** Como valor, es el principio moral de cada persona que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece.

#### **d) Principios Presentinos**

La I.E. Presentación de María N° 41 tiene los siguientes principios:

- La formación integral de calidad humana, cristiana, cultural y social para el servicio responsable a la familia.
- El Evangelio de Jesucristo como centro que impregna toda la vida de cada miembro de la comunidad de nuestra Institución y que crea un clima de fe y de alegre servicio en una comunión fraterna.

- La Virgen María en su misterio de la Presentación en el Templo es nuestro modelo de vida y de actitudes, que nos enseña a vivir el misterio de Dios en nuestras vidas.
- La humildad es el fundamento de nuestra conducta, nuestras miradas palabras y gestos. Todo debe ser humilde en nosotros para llevarnos a conocer y reconocer nuestras cualidades y nuestras debilidades y ponerlas al servicio de los demás.
- La compasión de Cristo, como el motor para la predilección por los pobres, nos lleva a acoger preferentemente a las menos favorecidas con misericordia y ternura a ejemplo de María Rivier.
- La Fe, la fraternidad, la compasión y la honestidad son la base de nuestras acciones en nuestra Institución.

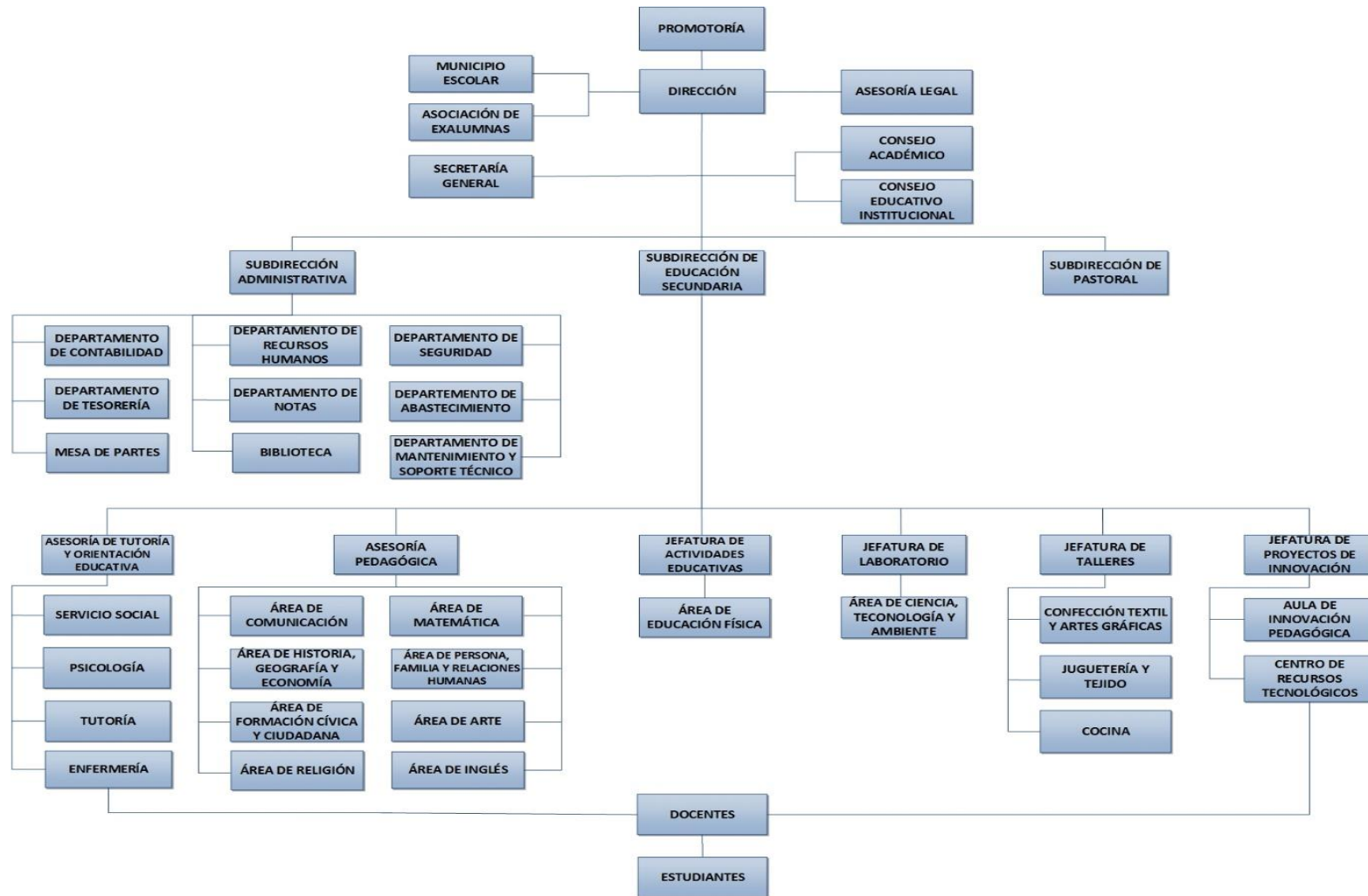
#### **e) Objetivos**

Los objetivos de la I.E. Presentación de María N° 41 son:

- **Objetivo pedagógico:** Potenciar las capacidades de aprender a pensar y aprender a aprender en nuestros estudiantes, bajo la meditación del docente, renovando la propuesta curricular.
- **Objetivo administrativo:** Mejorar la gestión administrativa contando con la participación concertada de los diferentes estamentos de la institución, bajo el liderazgo del equipo directivo.
- **Objetivo institucional:** Interiorizar y vivenciar la espiritualidad y pedagogía de la Hna. María Rivier propiciando un clima institucional favorable, mediante la práctica del respeto, responsabilidad y tolerancia.

f) Organigrama

Figura N° 2.1  
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA I.E. PRESENTACIÓN DE MARÍA N° 41



Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Marco conceptual

### a) Dimensiones de liderazgo transformacional

Para el desarrollo de la presente investigación se eligió como dimensiones de liderazgo transformacional, las establecidas por los autores Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013), las mismas que se definen a continuación:

- **Consideración individual:** Es la capacidad que tiene el líder para prestar atención y apoyo a las necesidades de cada uno de sus seguidores. Asimismo, implica ser un líder empático, que emplea la escucha activa, que mantiene siempre abierta la comunicación y hace que sus seguidores se sientan valorados.
- **Estimulación intelectual:** Es la capacidad del líder para fomentar en sus seguidores la creatividad, el libre pensamiento, el razonamiento, la comprensión, a fin de lograr que piensen de manera innovadora y aporten nuevos puntos de vista y soluciones creativas para abordar los problemas.
- **Motivación/Inspiración o motivación inspiracional:** Es la capacidad que tiene el líder para crear y comunicar una visión atractiva y estimulante para sus seguidores. Asimismo, transmitir a través de su ejemplo, optimismo, entusiasmo, espíritu de equipo, lo que permite obtener seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.
- **Influencia idealizada:** Es la capacidad que tiene el líder para transmitir entusiasmo, confianza, respeto y lograr que sus seguidores se identifiquen con él. Asimismo, implica tener elevados niveles de ética y moral en su conducta, se convierte en un modelo



a seguir por parte de sus seguidores, quienes lo admiran y asumen sus valores y principios en su actuar.

- **Tolerancia psicológica:** Se refiere al uso del sentido del humor para indicar equivocaciones, clarificar puntos de vista, generar ambientes agradables que ayuden al manejo de momentos difíciles y faciliten la resolución de conflictos. Asimismo, se refiere a la capacidad del líder para estimular a sus seguidores a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar.

#### **b) Dimensiones de clima organizacional**

En cuanto a las dimensiones de clima organizacional, se consideró las establecidas por Berrocal (2006) citado por Morocho (2010), las cuales se definen a continuación:

- **Identidad institucional:** Es el grado de pertenencia y orgullo procedente de la vinculación con la organización. También es el sentimiento de compromiso y la responsabilidad con las respectivas actividades y objetivos organizacionales.
- **Dinámica institucional:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, medida en que el trabajo que se realiza es acorde con la visión, grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Asimismo, se refiere al grado del cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Es el grado de cooperación entre los miembros de una organización, existencia de una convivencia armoniosa y de buenas relaciones, caracterizadas por ser respetuosas y consideradas.

### c) Dimensiones de satisfacción laboral

Para efectos de la presente investigación, se consideró cuatro de las dimensiones de satisfacción laboral, establecidas por Anaya y Suárez (2007) las cuales son definidas a continuación:

- **Diseño del trabajo:** Se refiere a la participación del docente en la determinación de objetivos y tareas relativos a su puesto de trabajo, asimismo a la participación en programas de perfeccionamiento y el hecho de contar con los recursos necesarios para realizar su labor de forma eficaz.
- **Condiciones de vida asociadas al trabajo:** Se refiere a las facilidades temporales y espaciales que el trabajo permite y a las condiciones de seguridad laboral.
- **Realización personal:** Es considerar la visión del trabajo como algo valioso y adecuado para el desarrollo personal. Asimismo, se refiere al sentimiento de adecuación entre cualidades personales y las características del trabajo (ajuste persona-trabajo).
- **Salario:** Se refiere a las recompensas dinerarias obtenidas por el trabajo realizado.

#### 2.4. Definición de términos básicos

- **Autorrealización:** Es el logro de las aspiraciones personales por medios propios, así como la satisfacción y orgullo que se siente por ello.
- **Coach:** Significa entrenador, es aquella persona que ayuda a los demás a mejorar, a descubrir sus propios recursos y utilizar su

potencial personal y profesional para alcanzar sus objetivos por sí mismo.

- **Comunicación efectiva:** Se refiere a la transmisión de mensajes con claridad entre un emisor y un receptor, sin que se genere confusión o malas interpretaciones.
- **Efectividad:** Es la capacidad de ser eficiente y eficaz en el logro de los objetivos trazados.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar los objetivos, independientemente del uso de recursos que se empleen para ello.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos organizacionales (económicos, materiales, tiempo, personas, etc.), a fin de lograr la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos.
- **Empatía:** Es la habilidad para percibir y comprender los sentimientos y emociones de otro individuo. Es ponerse en el lugar de otra persona para poder comprender su punto de vista.
- **Ergonomía:** Es el conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el ambiente de trabajo, las máquinas, las herramientas, etc. se adecuen a las características físicas y psicológicas del trabajador, optimizando su eficacia y bienestar.
- **Escucha activa:** Es la habilidad de escuchar con atención lo que otra persona está diciendo, con el fin de comprender adecuadamente el mensaje que está transmitiendo, así como lo que siente y piensa.

- **Feedback:** Llamado también retroalimentación, es aquella respuesta mediante la cual se reciben informaciones, comentarios o sugerencias, luego de haber emitido un mensaje o realizado alguna acción.
- **Sinergia:** Es la colaboración que prestan todos los miembros de un equipo para el logro de objetivos, consiguiendo de esa manera un resultado mayor al que habrían conseguido por separado.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>**: “Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018”

**H<sub>0</sub>**: “No existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

**HE<sub>1</sub>**: “La motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”

**HE<sub>0</sub>**: “La motivación inspiracional del director no se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”

**HE<sub>2</sub>**: “Existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes”

**HE<sub>0</sub>**: “No existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes”

**HE<sub>3</sub>**: “El diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”

**HE<sub>0</sub>:** “El diseño del trabajo no se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”

**HE<sub>4</sub>:** “Existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes”

**HE<sub>0</sub>:** “No existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes”

### 3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Liderazgo transformacional</b>	Consideración individual	Atención personal e individualizada	1. El director se interesa en conocer mis necesidades.
			2. El director me trata como persona individual y no solo como miembro de un grupo.
		Contribución en el desarrollo de las capacidades	3. El director contribuye al desarrollo de mis capacidades.
	Estimulación intelectual	Resolución creativa de los problemas	1. El director fomenta la resolución creativa de los problemas.
		Generación de ideas creativas e innovadoras	2. El director estimula a reflexionar sobre cómo puede mejorar su trabajo.
			3. El director estimula a desarrollar ideas innovadoras en el trabajo diario.
	Motivación inspiracional	Transmisión de entusiasmo para trabajar de manera conjunta en el logro de los objetivos institucionales	1. El director entusiasma para trabajar de manera conjunta en el logro de los objetivos institucionales.

		Desarrollo de sentido de identidad con la institución	2. El director contribuye a desarrollar en mí un fuerte sentido de identidad con la institución educativa.	
	Influencia idealizada	Inspiración de confianza y respeto	1. El director inspira respeto por su forma de actuar. 2. El director transmite confianza a los demás.	
		Conducta moral y ética	3. El director considera los aspectos morales y éticos en la toma de decisiones.	
		Modelo a seguir	4. El director es un modelo a seguir para los demás.	
		Tolerancia Psicológica	Tolerancia a los errores	1. El director es tolerante con los errores de los demás.
	Aprovechamiento de los errores para aprender y mejorar		2. El director nos ayuda sacar provecho de los errores para aprender de ellos y mejorar.	
	Sentido del humor		3. El director utiliza el sentido del humor para generar ambientes agradables que faciliten la resolución de conflictos.	
	<b>Clima organizacional</b>	Identidad institucional	Sentimiento de pertenencia	1. Me siento a gusto de pertenecer a esta institución educativa.
			Participación activa en las actividades de la institución	2. Participo activamente en las actividades de la institución educativa.
		Dinámica institucional	Trabajo realizado acorde con la visión institucional	1. El trabajo que se viene realizando es acorde con la visión institucional.
Reconocimiento por parte de los superiores			2. Se reconoce mi trabajo cuando tengo un desempeño sobresaliente.	

		Cumplimiento de lo establecido en los documentos e instrumentos de gestión institucional	3. Considero que se cumple con lo establecido en los documentos e instrumentos de gestión institucional (Manual de organización y funciones, Plan anual de trabajo, Reglamento interno de trabajo y demás).
	Relaciones interpersonales	Espíritu de cooperación	1. Existe un gran espíritu de cooperación entre los miembros de la institución educativa.
		Relaciones respetuosas y consideradas	2. Considero que soy tratado con amabilidad y respeto.
			3. Mis opiniones y/o sugerencias son escuchadas.
			4. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
Convivencia armoniosa	5. Considero que existe un ambiente armonioso de trabajo.		
<b>Satisfacción laboral</b>	Diseño del trabajo	Participación en la determinación de objetivos relativos al puesto de trabajo	1. Participo en la determinación de los objetivos relativos a mi puesto de trabajo.
		Participación en capacitaciones	2. Recibo de la institución capacitación permanente para mejorar el desempeño en mis funciones.
		Recursos necesarios para la realización de los trabajos	3. Me otorgan los recursos necesarios para realizar mi trabajo.
	Condiciones de vida asociadas al trabajo	Disposición de suficiente tiempo libre	1. Dispongo de suficiente tiempo libre para realizar otras actividades.



		Adecuada seguridad e higiene en el trabajo	2. Realizo mi labor bajo las normas de seguridad y salud en el trabajo.
			3. Existe un adecuado ambiente físico en el trabajo (iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, etc.).
	Realización personal	Realización de un trabajo acorde con las habilidades y talentos	1. Siento que el trabajo que realizo es acorde con mis habilidades y talentos.
		Motivación de hacer un trabajo de calidad	2. Siento motivación de hacer un trabajo de calidad.
		Sentimiento de que se está realizando un trabajo importante	3. Siento que realizo un trabajo importante.
	Salario	Remuneración justa	1. Considero que hay equidad en la remuneración recibida por el trabajo realizado.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Tipo y diseño de la investigación**

Según la finalidad de la investigación, es de tipo aplicada. Carrasco (2005) sostiene que este tipo de investigación “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p. 43).

Según el alcance de la investigación es correlacional puesto que se buscó conocer, analizar la relación entre las variables liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

Asimismo, la presente investigación es descriptiva. Carrasco (2005) indica que este tipo de estudio “nos dice y refiere sobre características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (p. 42). En nuestro estudio, a partir de la recolección de datos, se describió la situación de cada variable de estudio en la institución educativa para finalmente analizarlas e interpretarlas, caracterizando el nivel de liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal.

Es no experimental puesto que el estudio se realizó sin la manipulación de las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2014) (2014) lo definen como “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” (p. 152).

Es transversal, porque se recolectaron los datos en un momento único. Al respecto, Carrasco (2005) sostiene que “este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos en un momento determinado del tiempo” (p. 72).

## 4.2. Población y muestra

### 4.2.1. Población

La población del estudio está conformada por 64 docentes, es decir el total de docentes que laboran en la Institución Educativa Presentación de María N° 41. Las características que presentan son las siguientes:

**TABLA N° 4. 1  
CANTIDAD DE DOCENTES SEGÚN SU SEXO**

<b>SEXO</b>	<b>N°</b>
FEMENINO	56
MASCULINO	8
TOTAL	64

Fuente: Elaboración propia

**TABLA N° 4. 2  
CANTIDAD DE DOCENTES SEGÚN SU CONDICIÓN LABORAL**

<b>CONDICIÓN LABORAL</b>	<b>N°</b>
NOMBRADO	29
CONTRATADO	35
TOTAL	64

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 4.3**  
**CANTIDAD DE DOCENTES SEGÚN SU TURNO DE ENSEÑANZA**

<b>TURNO DE ENSEÑANZA</b>	<b>N°</b>
MAÑANA	23
TARDE	18
AMBOS	23
TOTAL	64

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 4.4**  
**CANTIDAD DE DOCENTES SEGÚN SU TIEMPO DE LABOR EN LA INSTITUCIÓN**

<b>TIEMPO DE LABOR</b>	<b>N°</b>
MENOS DE 1 AÑO	17
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	15
MAS DE 5 AÑOS	32
TOTAL	64

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.2. Muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra se empleó la fórmula correspondiente cuando se tiene una población finita, es decir se conoce el total de la población como en este caso.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza, para este caso se utiliza al 99% y tiene un valor de 2,58

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de fracaso (50%)

E= Error máximo aceptable (1%)

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{2,58^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 64}{0,01^2 \times (64 - 1) + 2,58^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{106,5024}{1,6704}$$

$$n = 63,7586207$$

De acuerdo al resultado obtenido, el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población, es decir 64 docentes.

### **4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

#### **4.3.1. Técnica**

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista.

#### **4.3.2. Instrumentos**

Se empleó como instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. A continuación se detallan cada uno de ellos.

##### **a) Cuestionario**

##### **Ficha técnica:**

- **Nombre:** Cuestionario sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral

- **Autores:** Vivian Krístel Alba Banda, Wendy Gina Ccoicca Charqui y Lucero Yarseft Gil Diaz
  - **Año de publicación:** 2018
  - **Procedencia:** Lima – Perú
  - **Objetivo del instrumento:** Evaluar e identificar el nivel del liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41, 2018
  - **Tipo de administración:** Individual
  - **Duración:** De 10 a 20 minutos
  - **Sujetos de aplicación:** Docentes de la I.E. Presentación de María N° 41
  - **Contenido:** El cuestionario está conformado por 35 ítems, de los cuales 15 corresponden a la variable liderazgo transformacional, 10 a la variable clima organizacional y 10 a la variable satisfacción laboral (véase Tabla 4.5).
- Las alternativas de respuesta son: Nunca = 1, Pocas veces = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre =5

**Tabla N° 4.5  
DISTRIBUCIÓN DE ITEMS POR VARIABLES Y DIMENSIONES**

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS
Liderazgo transformacional	Consideración individual	1, 4, 7
	Estimulación intelectual	10, 13, 16
	Motivación inspiracional	18, 20
	Influencia idealizada	22, 24, 26, 28
	Tolerancia psicológica	30, 32, 34
Clima organizacional	Identidad institucional	2, 5
	Dinámica institucional	8, 11, 14
	Relaciones interpersonales	17, 21, 25, 29, 35
Satisfacción laboral	Diseño del trabajo	3, 6, 9
	Condiciones de vida asociadas al trabajo	12, 15, 19
	Realización personal	23, 27, 31
	Salario	33

Fuente: Elaboración propia

- **Calificación:** Se califica cada uno de los cuestionarios aplicados, sumando y colocando el puntaje por cada dimensión y variable. De acuerdo al valor obtenido se ubica en el rango que corresponde y se le asigna el nivel correspondiente (deficiente, bajo, medio o alto), tal como se muestra en las tabla 4.6, tabla 4.7 de la página 66 y tabla 4.8 de la página 67 .

**Tabla N° 4.6**  
**NIVELES Y RANGOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Variables y sus dimensiones	Niveles y rangos			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo transformacional	15 - 30	31 - 45	46 - 60	61 - 75
Consideración individual	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Estimulación intelectual	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Motivación inspiracional	2 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Influencia idealizada	4 - 8	9 - 12	13 - 16	17 - 20
Tolerancia psicológica	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15

Fuente: Elaboración propia

Es preciso indicar que para la elaboración de los rangos de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones fue necesario primero hallar el puntaje máximo y mínimo que podrían tener en base a la suma de las respuestas de sus respectivos ítems. En el caso de la variable liderazgo transformacional, si los docentes hubieran calificado con 5 cada uno de los 15 ítems que corresponden a esta variable, el puntaje máximo que tendría sería 75, puesto que  $15 \times 5 = 75$ . En el caso del puntaje mínimo sería  $15 \times 1 = 15$ .

Luego se procedió a restar el puntaje máximo con el mínimo, cuyo resultado se dividió entre 4 que es la cantidad de niveles (deficiente, bajo, medio y alto) para poder calcular la amplitud de los rangos. Por lo tanto, en este caso el puntaje máximo menos el mínimo sería  $75 - 15 = 60$ . Luego  $60 \div 4 = 15$  por lo tanto, a partir de ese resultado se pudo establecer la amplitud de cada uno de los rangos para cada nivel. Para el primer nivel

de liderazgo transformacional se consideró una amplitud de 15 (Nivel deficiente: 15-30) y para sus siguientes tres niveles se consideró rangos con una amplitud de 14 (Nivel bajo: 31-45, nivel medio: 46-60, nivel alto: 61-75).

Con el mismo procedimiento se hallaron los rangos de cada nivel de las dimensiones de liderazgo transformacional.

**Tabla N° 4.7**  
**NIVELES Y RANGOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Variables y sus dimensiones	Niveles y rangos			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
Clima organizacional	10 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50
Identidad institucional	2 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Dinámica institucional	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Relaciones interpersonales	5 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25

Fuente: Elaboración propia

De igual manera para elaboración de los rangos de la variable clima organizacional y sus dimensiones fue necesario primero hallar el puntaje máximo y mínimo que podrían tener en base a la suma de las respuestas de sus respectivos ítems. Para el caso de la variable clima organizacional, si los docentes hubieran calificado con 5 cada uno de los 10 ítems que corresponden a esta variable, el puntaje máximo que tendría sería 50, puesto que  $10 \times 5 = 50$ . En el caso del puntaje mínimo sería  $10 \times 1 = 10$ .

Luego se procedió a restar el puntaje máximo con el mínimo, cuyo resultado se dividió entre 4 que es la cantidad de niveles (deficiente, bajo, medio y alto) para poder calcular la amplitud de los rangos. Por lo tanto, en este caso el puntaje máximo menos el mínimo sería  $50 - 10 = 40$ . Luego  $40 \div 4 = 10$  por lo tanto, a partir de ese resultado se pudo establecer la amplitud de cada uno de los rangos para cada nivel. Para el primer nivel de clima organizacional se consideró una amplitud de 10 (nivel deficiente: 10-20) y para sus siguientes tres niveles se consideró rangos con una amplitud de 9 (nivel bajo: 21-30, nivel medio: 31-40, nivel alto: 41-50).



Con el mismo procedimiento se hallaron los rangos de cada nivel de las dimensiones de clima organizacional.

**Tabla N° 4.8**  
**NIVELES Y RANGOS DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL**

Variables y sus dimensiones	Niveles y rangos			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
Satisfacción laboral	10 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50
Diseño del trabajo	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Condiciones de vida asociadas al trabajo	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Realización personal	3 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15
Salario	1 - 2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Para elaboración de los rangos de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones se siguió el mismo procedimiento anteriormente indicado, es decir se halló el puntaje máximo y mínimo que podrían tener en base a la suma de las respuestas de sus respectivos ítems. En el caso de la variable satisfacción laboral, si los docentes hubieran calificado con 5 cada uno de los 10 ítems que corresponden a esta variable, el puntaje máximo que tendría sería 50, puesto que  $10 \times 5 = 50$ . En el caso del puntaje mínimo sería  $10 \times 1 = 10$ .

Luego se procedió a restar el puntaje máximo con el mínimo, cuyo resultado se dividió entre 4 que es la cantidad de niveles (deficiente, bajo, medio y alto) para poder calcular la amplitud de los rangos. Por lo tanto, en este caso el puntaje máximo menos el mínimo sería  $50 - 10 = 40$ . Luego  $40 \div 4 = 10$  por lo tanto, a partir de ese resultado se pudo establecer la amplitud de cada uno de los rangos para cada nivel. Para el primer nivel de clima organizacional se consideró una amplitud de 10 (nivel deficiente: 10-20) y para sus siguientes tres niveles se consideró rangos con una amplitud de 9 (nivel bajo: 21-30, nivel medio: 31-40, nivel alto: 41-50).

Con el mismo procedimiento se hallaron los rangos de cada nivel de las dimensiones de satisfacción laboral.

### **Validez y confiabilidad del cuestionario**

Se aplicó la validez de contenido del cuestionario a través del juicio de tres expertos, quienes indicaron la aplicabilidad del mismo. Para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 docentes de la I.E. Presentación de María N° 41 y se calculó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

**Tabla N° 4.9  
VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

<b>N°</b>	<b>Experto</b>	<b>Resultado</b>
Experto 1	Dr. Hernán Avila Morales	Aplicable
Experto 2	Dr. Edgar Eslava Arnao	Aplicable
Experto 3	Mg. Edward Celis Castillo	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la validación, una vez levantadas las observaciones indicadas por los expertos, dieron su conformidad para la aplicabilidad del instrumento. De esta manera se demostró la validez de contenido del cuestionario.

**Tabla N° 4.10  
CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,963	35

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 4.10, el resultado obtenido del coeficiente de Alfa de Cronbach fue 0,963, demostrándose una alta confiabilidad del instrumento.

## **b) Guía de entrevista**

El segundo instrumento empleado fue la guía de entrevista de tipo estructurada. Se elaboraron dos guías, una para aplicar a los docentes y otra, al director.

- **La guía de entrevista a los docentes**, estuvo conformada por 12 preguntas abiertas, referentes a las dimensiones de cada variable. Se aplicó este instrumento a 10 docentes (9 mujeres y 1 varón) de la I.E. Presentación de María y la duración por entrevista fue de 10 a 30 minutos.

El objetivo de la entrevista fue recoger la opinión del personal docente sobre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la institución educativa.

- **La guía de entrevista al director**, estuvo conformada por 8 preguntas abiertas, referentes a cada una de las variables. Se aplicó este instrumento al director de la I.E. Presentación de María y la duración de la entrevista fue de 10 minutos aproximadamente.

El objetivo de la entrevista fue recoger la opinión del director sobre el liderazgo transformacional, su percepción general del clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes.

### **4.3.3. Análisis y procesamiento de datos**

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a la tabulación de los datos y el análisis estadístico correspondiente a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) y Microsoft Excel.

En la parte de la estadística descriptiva se crearon tablas de frecuencias, gráficos circulares y de barras para una mejor interpretación de los resultados.

Por otro lado, en cuanto a la estadística inferencial se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la correlación entre las variables y a su vez, evaluar las hipótesis planteadas.

## CAPÍTULO V RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos

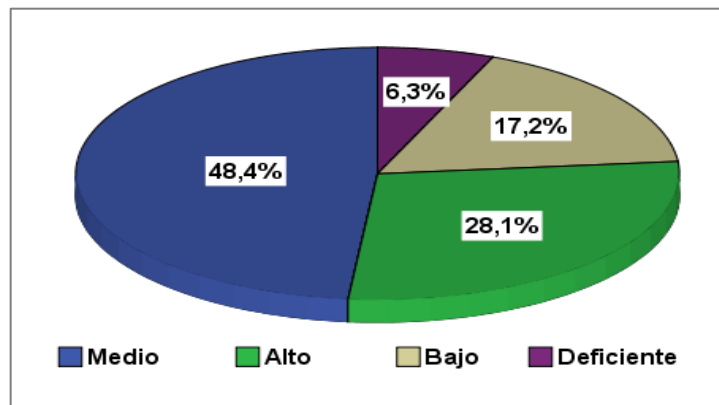
#### 5.1.1. Variable liderazgo transformacional

**Tabla N° 5.1  
NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	31	48,4	48,4	48,4
	Alto	18	28,1	28,1	76,6
	Bajo	11	17,2	17,2	93,8
	Deficiente	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.1  
NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

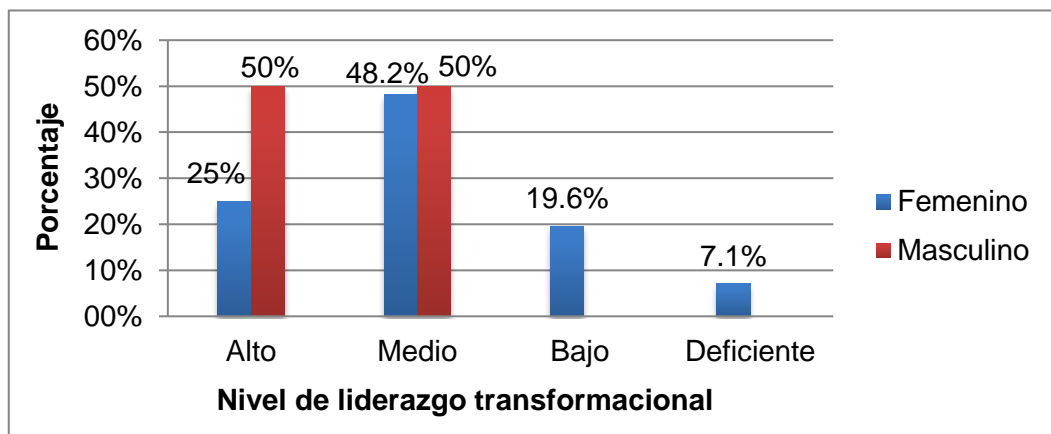
En la tabla 5.1 y la figura 5.1, se puede observar que el 48,4% de los docentes encuestados manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 28,1 % indicó un nivel alto, el 17,2% respondió un nivel bajo y el 6,3% restante, un nivel deficiente.

**Tabla N° 5.2**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**

Sexo \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Deficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	14	25	27	48,2	11	19,6	4	7,1	56	100
Masculino	4	50	4	50	0	0	0	0	8	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.2**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.2 y la figura 5.2, se muestra que del total de las docentes mujeres encuestadas, el 48,2% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 25% indicó un nivel alto, el 19,6% respondió un nivel bajo y el 7,1% restante, un nivel deficiente.

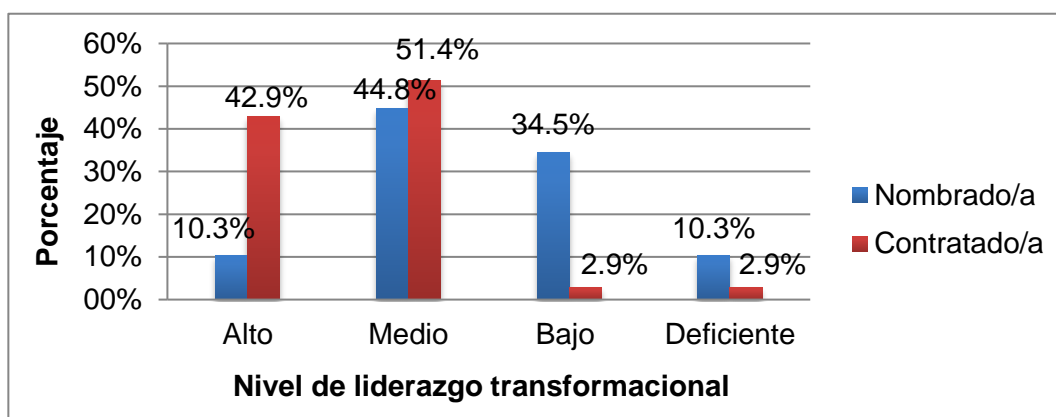
Asimismo, se puede observar que del total de los docentes varones encuestados, el 50% manifestó que el director tiene un nivel alto de liderazgo transformacional mientras que el 50% restante indicó un nivel medio.

**Tabla N° 5.3**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN LA**  
**CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**

Condición laboral \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Deficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Nombrado/a</b>	3	10,3	13	44,8	10	34,5	3	10,3	29	100
<b>Contratado/a</b>	15	42,9	18	51,4	1	2,9	1	2,9	35	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.3**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN LA**  
**CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.3 y la figura 5.3, se muestra que del total de los docentes nombrados encuestados, el 44,8% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 34,5% indicó un nivel bajo, el 10,3% respondió un nivel alto y otro 10,3%, un nivel deficiente.

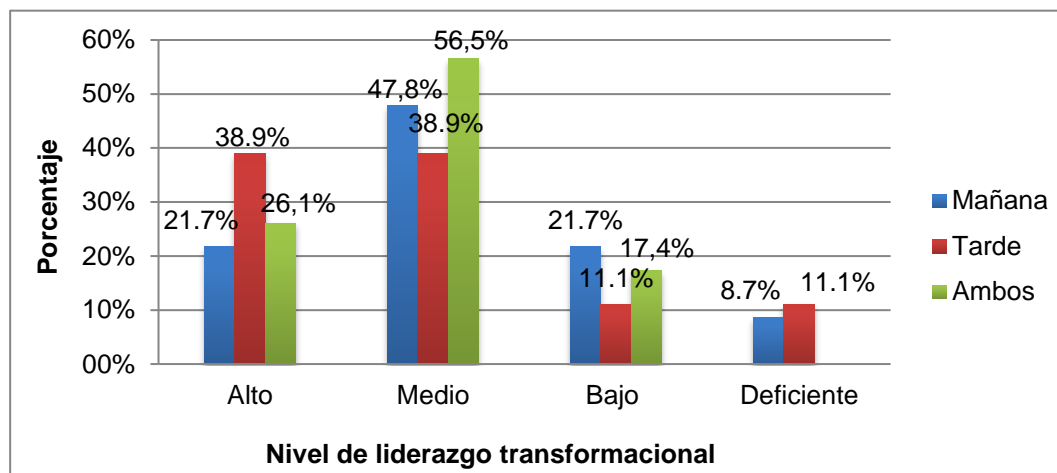
Asimismo, se puede observar que del total de los docentes contratados encuestados, el 51,4% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 42,9% indicó un nivel alto, el 2,9% respondió un nivel bajo y otro 2,9%, un nivel deficiente.

**Tabla N° 5.4**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL**  
**TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**

Turno de enseñanza \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Deficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Mañana</b>	5	21,7	11	47,8	5	21,7	2	8,7	23	100
<b>Tarde</b>	7	38,9	7	38,9	2	11,1	2	11,1	18	100
<b>Ambos</b>	6	26,1	13	56,5	4	17,4	0	0	23	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.4**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL**  
**TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.4 y la figura 5.4, se muestra que del total de los docentes que laboran en el turno mañana, el 47,8% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 21,7% indicó un nivel alto, otro 21,7% respondió un nivel bajo y el 8,7% restante, un nivel deficiente.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que laboran en el turno tarde, el 38,9% manifestó que el director tiene un nivel alto de liderazgo transformacional, otro 38,9% indicó un nivel alto, el 11,1% respondió un nivel bajo y el 11,1% restante, un nivel deficiente.

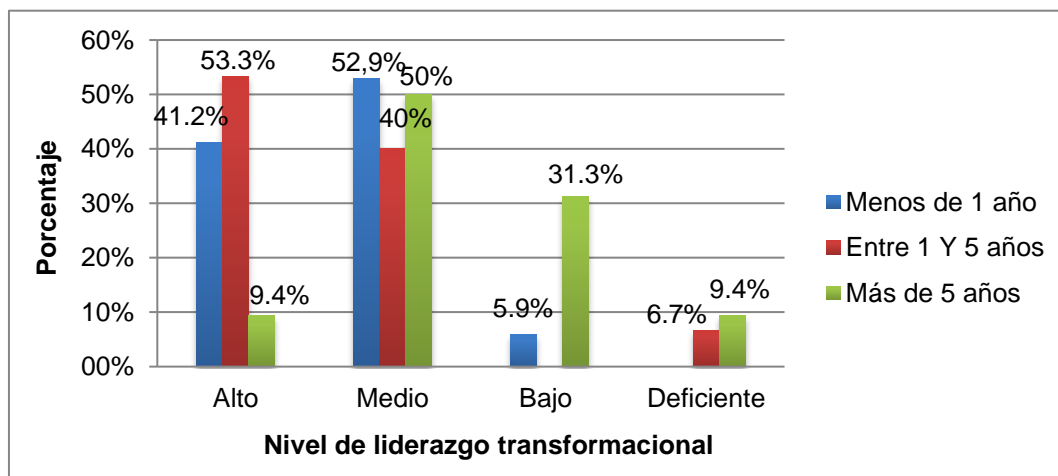
Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que laboran en ambos turnos, el 56,5% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 26,1% indicó un nivel alto y el 17,4% restante, un nivel bajo.

**Tabla N° 5.5**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**

Tiempo de labor \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Deficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Menos de 1 año</b>	7	41,2	9	52,9	1	5,9	0	0	17	100
<b>Entre 1 y 5 años</b>	8	53,3	6	40	0	0	1	6,7	15	100
<b>Más de 5 años</b>	3	9,4	16	50	10	31,3	3	9,4	32	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.5**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.5 y la figura 5.5, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando menos de 1 año en la institución educativa, el 52,9% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 41,2% indicó un nivel alto y el 5,9% restante, un nivel bajo.



Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que llevan laborando entre 1 y 5 años en la institución educativa, el 53,3% manifestó que el director tiene un nivel alto de liderazgo transformacional, el 40% indicó un nivel medio y el 6,7% restante, un nivel deficiente.

Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando más de 5 años en la institución educativa, el 50% manifestó que el director tiene un nivel medio de liderazgo transformacional, el 31,3% indicó un nivel bajo, el 9,4%, un nivel alto y el 9,4% restante, un nivel deficiente.

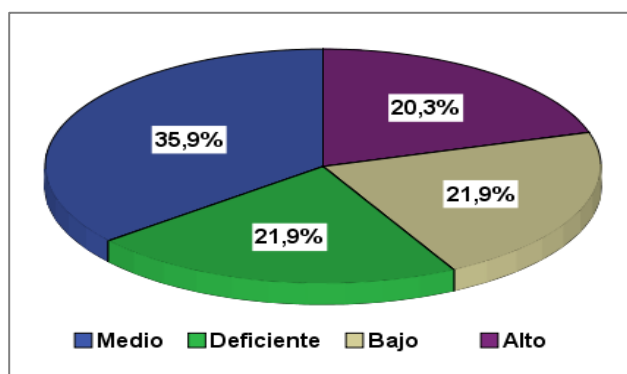
**a) Dimensión consideración individual**

**Tabla N° 5.6  
NIVEL DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL DEL DIRECTOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	23	35,9	35,9	35,9
	Deficiente	14	21,9	21,9	57,8
	Bajo	14	21,9	21,9	79,7
	Alto	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.6  
NIVEL DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

### Análisis:

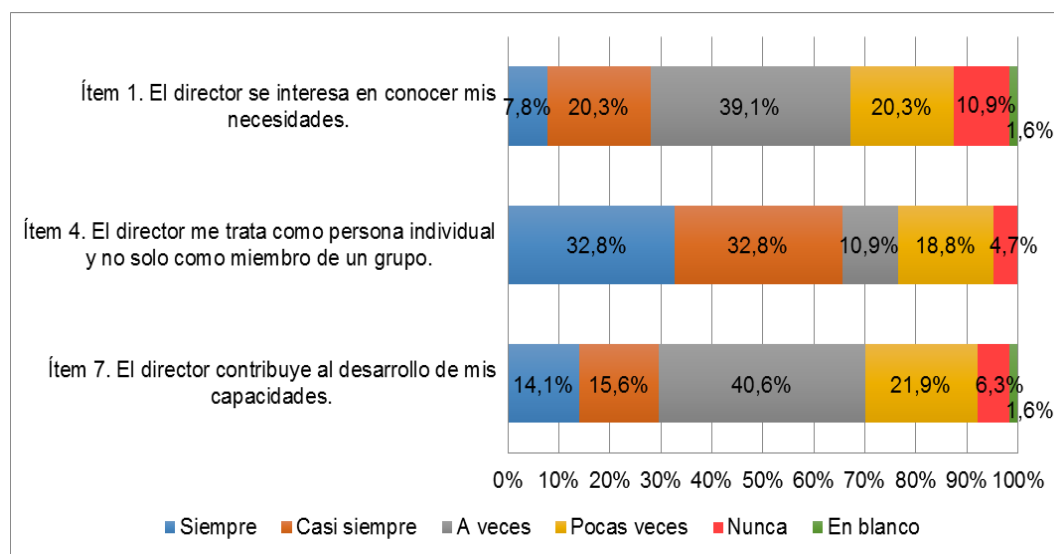
En la tabla 5.6 y la figura 5.6 de la página anterior, se puede observar que el 35,9% de docentes encuestados opinó que el director tiene un nivel medio de consideración individual, el 21,9 % indicó un nivel deficiente, otro 21,9% manifestó un nivel bajo y el 6,3% restante, un nivel alto.

**Tabla N° 5.7**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 1	5	7,8	13	20,3	25	39,1	13	20,3	7	10,9	1	1,6	64	100
Ítem 4	21	32,8	21	32,8	7	10,9	12	18,8	3	4,7	0	0	64	100
Ítem 7	9	14,1	10	15,6	26	40,6	14	21,9	4	6,3	1	1,6	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.7**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.7 y la figura 5.7 de la página anterior, se muestra que el 39,1% de los docentes encuestados manifestó que a veces el director se interesa en conocer sus necesidades, el 20,3 % respondió casi siempre, otro 20,3% indicó pocas veces, el 10,9%, nunca, el 7,8%, siempre y el 1,6% restante, no manifestó su opinión al respecto.

Asimismo, se puede observar que el 32,8% de los docentes encuestados manifestó que siempre el director les trata como persona individual y no solo como miembro de un grupo, otro 32,8 % respondió casi siempre, el 18,8% indicó a pocas veces, el 10,9%, a veces y el 7,8% restante, nunca.

Por otro lado, se muestra que el 40,6% de los docentes encuestados manifestó que a veces el director contribuye al desarrollo de sus capacidades, el 21,9 % respondió pocas veces, el 15,6% indicó casi siempre, el 14,1%, siempre, el 6,3%, nunca y el 1,6% restante, no manifestó su opinión al respecto.

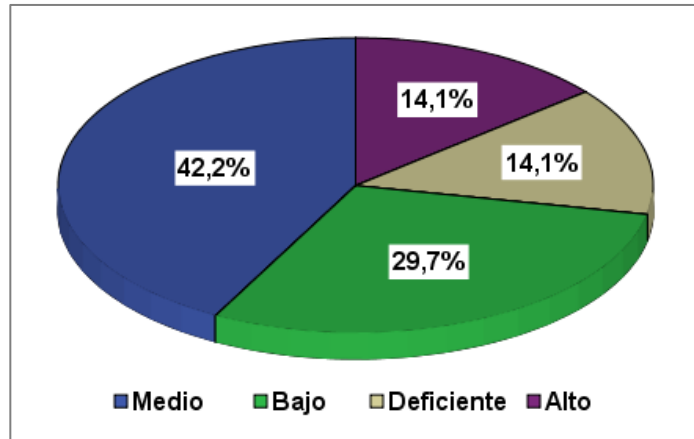
### **b) Dimensión estimulación intelectual**

**Tabla N° 5.8  
NIVEL DE ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL DEL DIRECTOR**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Medio	27	42,2	42,2	42,2
	Bajo	19	29,7	29,7	71,9
	Deficiente	9	14,1	14,1	85,9
	Alto	9	14,1	14,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.8**  
**NIVEL DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

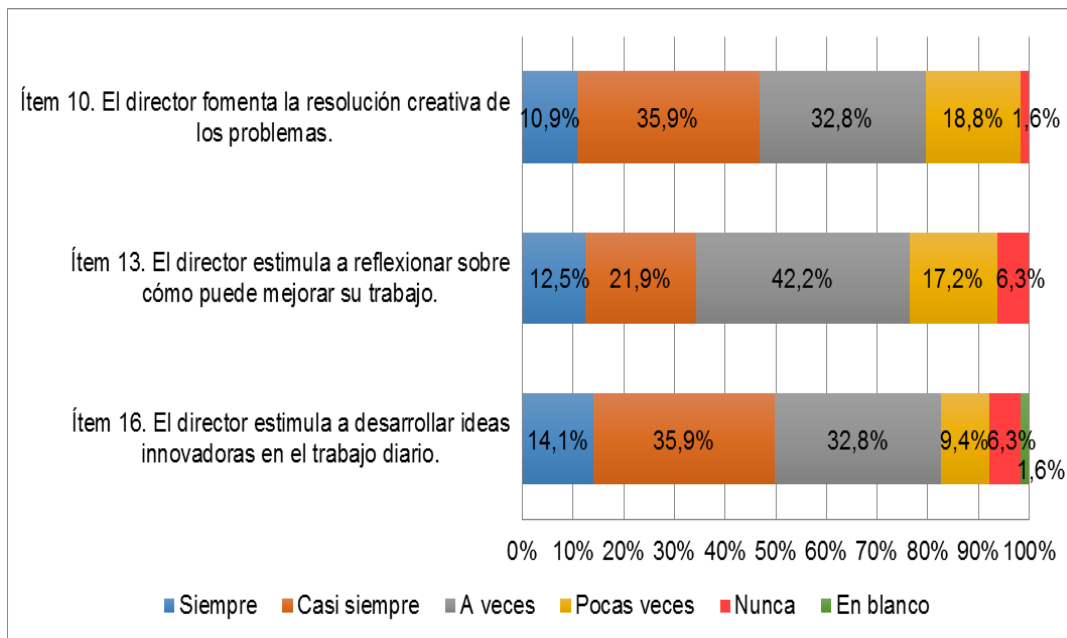
En la tabla 5.8 de la página anterior y la figura 5.8, se puede observar que el 42,2% de docentes encuestados opinó que el director tiene un nivel medio de estimulación intelectual, el 29,7 % indicó un nivel bajo, otro 14,1% manifestó un nivel bajo y el 14,1% restante, un nivel alto.

**Tabla N° 5.9**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Ítem 10</b>	7	10,9	23	35,9	21	32,8	12	18,8	1	1,6	0	0	64	100
<b>Ítem 13</b>	8	12,5	14	21,9	27	42,2	11	17,2	4	6,3	0	0	64	100
<b>Ítem 16</b>	9	14,1	23	35,9	21	32,8	6	9,4	4	6,3	1	1,6	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.9**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.9 de la página anterior y la figura 5.9, se muestra que el 35,9% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director fomenta la resolución creativa de los problemas, el 32,8 % respondió a veces, otro 18,8% indicó pocas veces, el 10,9% y el 1,6% restante, nunca.

Asimismo, se puede observar que el 42,2% de los docentes encuestados manifestó que a veces el director les estimula a reflexionar sobre cómo pueden mejorar su trabajo, otro 21,9 % respondió casi siempre, el 17,2% indicó pocas veces, el 12,5%, siempre y el 6,3% restante, nunca.

Por otro lado, se muestra que el 35,9% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director estimula a desarrollar ideas innovadoras en el trabajo diario, el 32,8 % respondió a veces, el 14,1%

indicó siempre, el 9,4%, pocas veces, el 6,3%, nunca y el 1,6% restante, no manifestó su opinión al respecto.

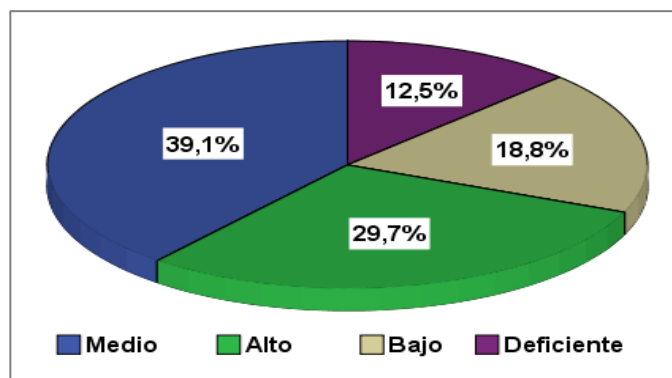
### c) Dimensión motivación inspiracional

**Tabla N° 5.10**  
**NIVEL DE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL DIRECTOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	25	39,1	39,1	39,1
	Alto	19	29,7	29,7	68,8
	Bajo	12	18,8	18,8	87,5
	Deficiente	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA N° 5.10**  
**NIVEL DE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

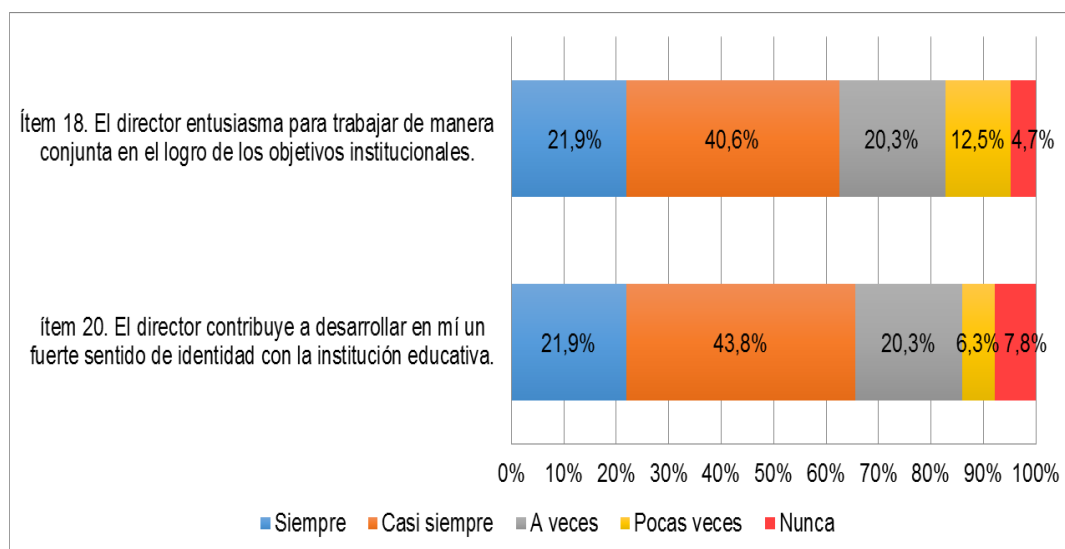
En la tabla 5.10 y la figura 5.10, se puede observar que el 39,1% de docentes encuestados opinó que el director tiene un nivel medio de motivación inspiracional, el 29,7 % indicó un nivel alto, otro 18,8% manifestó un nivel bajo y el 12,5% restante, un nivel deficiente.

**Tabla N° 5.11**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 18	14	21,9	26	40,6	13	20,3	8	12,5	3	4,7	64	100
Ítem 20	14	21,9	28	43,8	13	20,3	4	6,3	5	7,8	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.11**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.11 y la figura 5.11, se muestra que el 40,6% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director se entusiasma por trabajar de manera conjunta en el logro de los objetivos institucionales, el 21,9% respondió siempre, otro 20,3% indicó a veces, el 12,5%, pocas veces y el 4,7% restante, respondió nunca.

Por otro lado, se muestra que el 43,8% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director contribuye a desarrollar en ellos un fuerte sentido de identidad con la institución educativa, el 21,9% respondió siempre, otro 20,3% indicó a veces, el 6,3%, pocas veces y el 7,8% restante, respondió nunca.

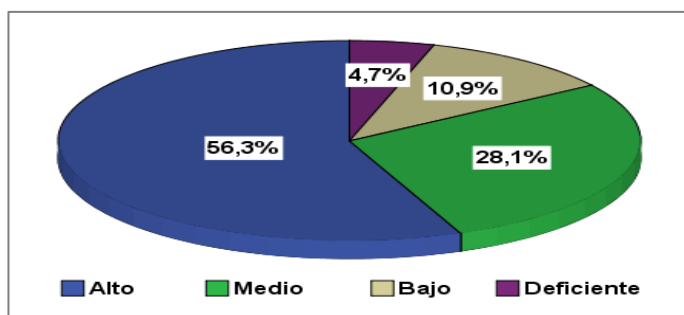
#### d) Dimensión influencia idealizada

**Tabla N° 5.12**  
**NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA DEL DIRECTOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	36	56,3	56,3	56,3
	Medio	18	28,1	28,1	84,4
	Bajo	7	10,9	10,9	95,3
	Deficiente	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.12**  
**NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis**

En la tabla 5.12 y la figura 5.12 de la página anterior, se puede observar que el 56,3% de docentes encuestados opinó que el director tiene un nivel alto de influencia idealizada, el 28,1 % indicó un nivel medio, otro 10,9% manifestó un nivel bajo y el 4,7% restante, un nivel deficiente.

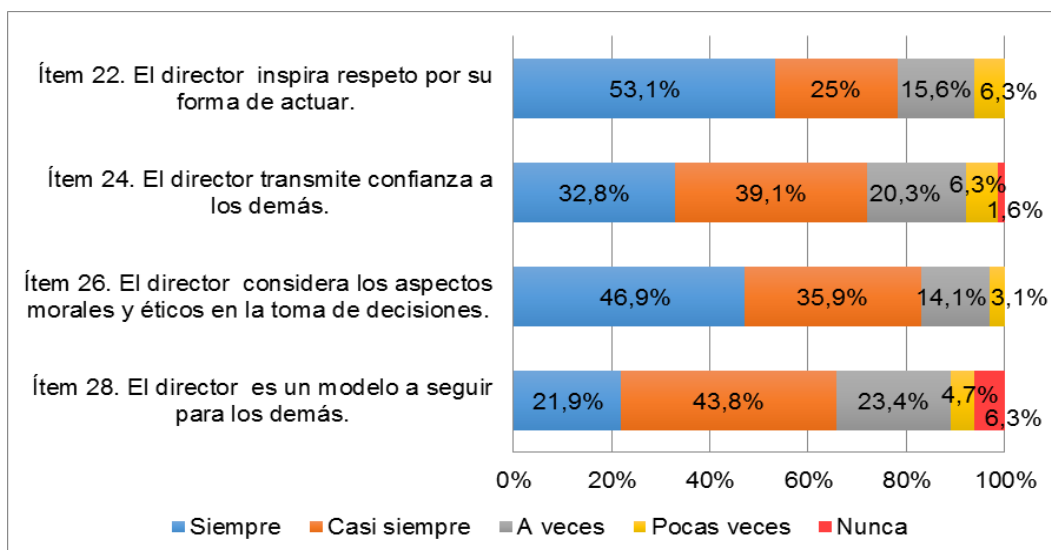


**Tabla N° 5.13**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**INFLUENCIA IDEALIZADA**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 22	34	53,1	16	25,0	10	15,6	4	6,3	0	0	64	100
Ítem 24	21	32,8	25	39,1	13	20,3	4	6,3	1	1,6	64	100
Ítem 26	30	46,9	23	35,9	9	14,1	2	3,1	0	0,0	64	100
Ítem 28	14	21,9	28	43,8	15	23,4	3	4,7	4	6,3	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.13**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**INFLUENCIA IDEALIZADA**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis**

En la tabla 5.13 y la figura 5.13, se muestra que el 53,1% de los docentes encuestados manifestó que siempre el director inspira respeto por su forma de actuar, otro 25% indicó casi siempre, el 15,6%, a veces y el 6,3% restante, respondió pocas veces.

Asimismo, se puede observar que el 39,1% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director les transmite

confianza a los demás, otro 32,8 % respondió siempre, el 20,3% indicó a veces, el 6,3%, pocas veces y el 1,6% restante, nunca.

También, se puede observar que el 46,9% de los docentes encuestados manifestó que siempre el director considera los aspectos morales y éticos en la toma de decisiones, otro 35,9 % respondió casi siempre, el 14,1%, a veces y el 3,1% restante, pocas veces.

Por otro lado, se muestra que el 43,8% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director es un modelo a seguir para los demás, el 23,4 % respondió a veces, el 21,9 % indicó a siempre, el 4,7%, respondió pocas veces y el 6,3% restante, nunca.

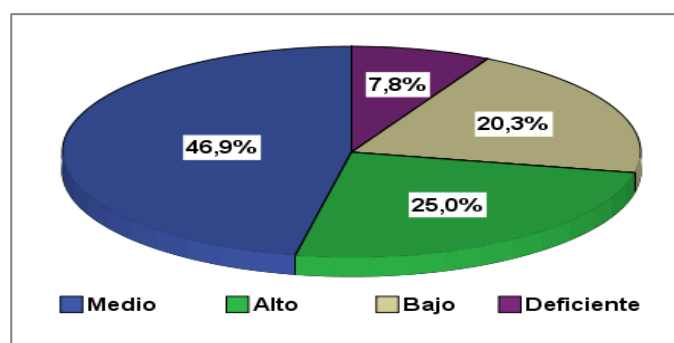
#### e) Dimensión tolerancia psicológica

**Tabla N° 5.14**  
**NIVEL DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA DEL DIRECTOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	30	46,9	46,9	46,9
	Alto	16	25,0	25,0	71,9
	Bajo	13	20,3	20,3	92,2
	Deficiente	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.14**  
**NIVEL DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA DEL DIRECTOR**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

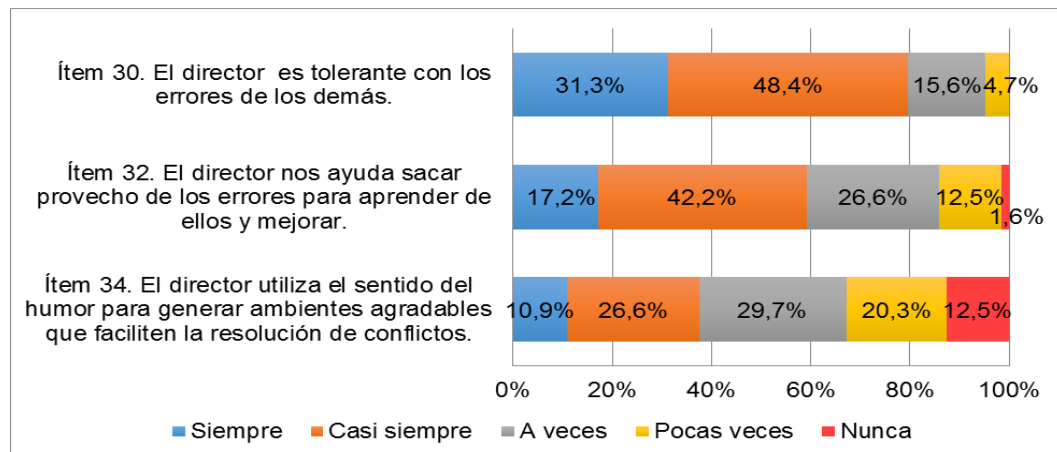
En la tabla 5.14 y la figura 5.1 de la página anterior, se puede observar que el 46,9% de docentes encuestados opinó que el director tiene un nivel medio de tolerancia psicológica, el 25 % indicó un nivel alto, otro 20,3% manifestó un nivel bajo y el 7,8% restante, un nivel deficiente.

**Tabla N° 5.15  
RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN  
TOLERANCIA PSICOLÓGICA**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 30	20	31,3	31	48,4	10	15,6	3	4,7	0	0	64	100
Ítem 32	11	17,2	27	42,2	17	26,6	8	12,5	1	1,6	64	100
Ítem 34	7	10,9	17	26,6	19	29,7	13	20,3	8	12,5	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.15  
RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN  
TOLERANCIA PSICOLÓGICA**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.15 y la figura 5.15, se muestra que el 48,4% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director es tolerante

con los defectos de los demás, el 31,3 % respondió siempre, otro 15,6% indicó a veces y el 4,7% restante, respondió pocas veces.

Asimismo, se puede observar que el 42,2% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre el director les ayuda a sacar provecho de los errores para aprender de ellos y mejorar, otro 26,6 % respondió a veces, el 17,2% indicó siempre, el 12,5%, pocas veces y el 1,6% restante, nunca.

Por otro lado, se muestra que el 29,7% de los docentes encuestados manifestó que a veces el director utiliza en sentido del humor para generar ambientes agradables que faciliten la resolución de conflictos, el 26,6 % respondió casi siempre, el 20,3% indicó pocas veces, otro 12.5% indicó nunca y el 10,9% restante, respondió siempre.

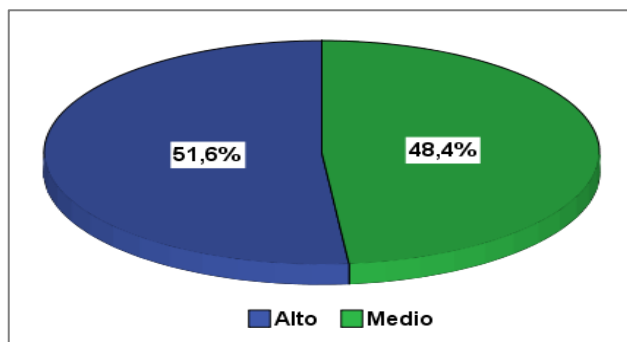
### 5.1.2. Variable clima organizacional

**Tabla N° 5.16**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	33	51,6	51,6	51,6
	Medio	31	48,4	48,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.16**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia

### Análisis:

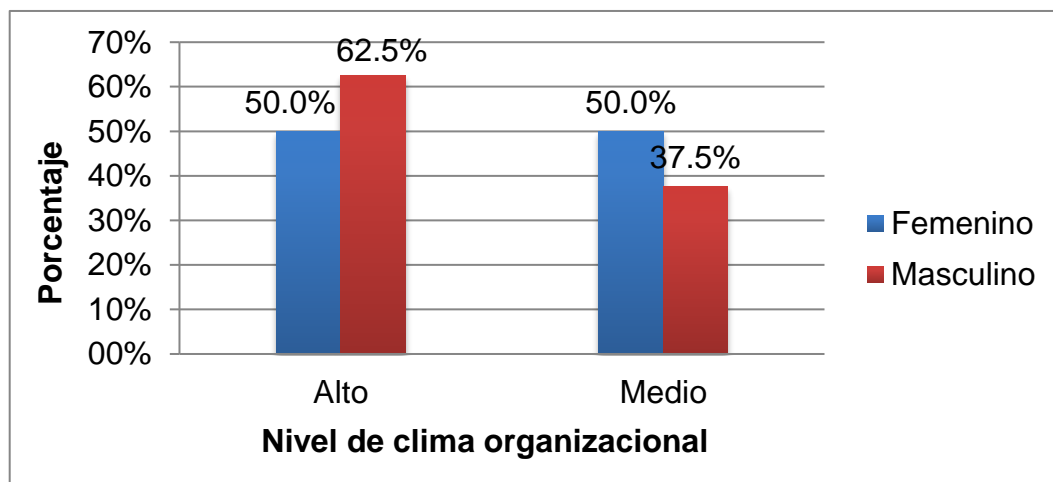
En la tabla 5.16 y la figura 5.16 de la página anterior, se puede observar que el 51,6% de los docentes encuestados manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional y el 48,4 % restante, indicó tener un nivel medio.

**Tabla N° 5.17**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**

Sexo \ Nivel	Alto		Medio		Total	
	f	%	f	%	f	%
Femenino	28	50	28	50	56	100
Masculino	5	62,5	3	37,5	8	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.17**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### Análisis:

En la tabla 5.17 y la figura 5.17 de la página anterior, se muestra que del total de las docentes mujeres encuestadas, el 50% manifestaron que tienen un nivel alto de clima organizacional y el 50% restante, indicó tener un nivel medio.

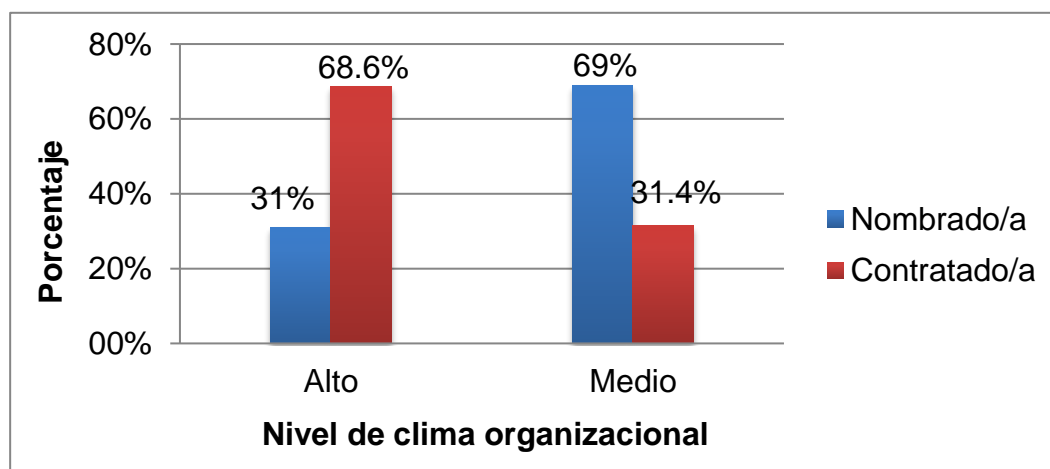
Asimismo, se puede observar que del total de los docentes varones encuestados, el 62,5% manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional mientras que el 37,5% restante indicó un nivel medio.

**Tabla N° 5.18**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LA CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**

Condición laboral \ Nivel	Alto		Medio		Total	
	f	%	f	%	f	%
Nombrado/a	9	31	20	69	29	100
Contratado/a	24	68,6	11	31,4	35	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.18**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LA CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.18 y la figura 5.18, se muestra que del total de los docentes nombrados encuestados, el 69% manifestó tener un nivel medio de clima organizacional y el 31% restante indicó tener un nivel alto.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes contratados encuestados, el 68,6% manifestaron tener un nivel alto de

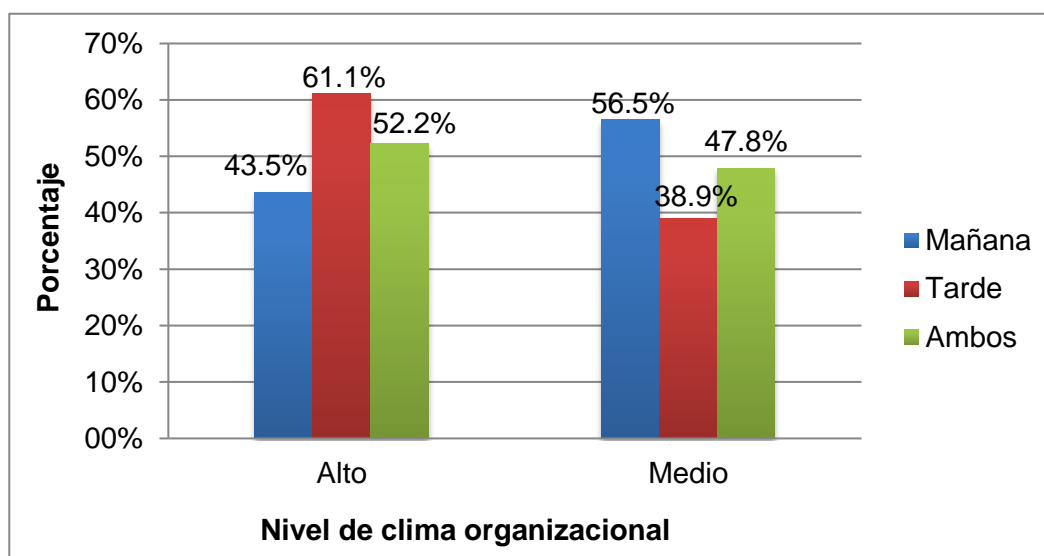
clima organizacional, mientras que el 31,4% restante indicó tener un nivel medio.

**Tabla N° 5.19**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**

Turno de enseñanza \ Nivel	Alto		Medio		Total	
	f	%	f	%	f	%
<b>Mañana</b>	10	43,5	13	56,5	23	100
<b>Tarde</b>	11	61,1	7	38,9	18	100
<b>Ambos</b>	12	52,2	11	47,8	23	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.19**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.19 y la figura 5.19, se muestra que del total de los docentes que laboran en el turno mañana, el 56,5% manifestaron tener un nivel medio de clima organizacional y el 43,5% restante, indicó tener un nivel alto.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que laboran en el turno tarde, el 61,1% manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional y el 38,9% restante, indicó tener un nivel medio.

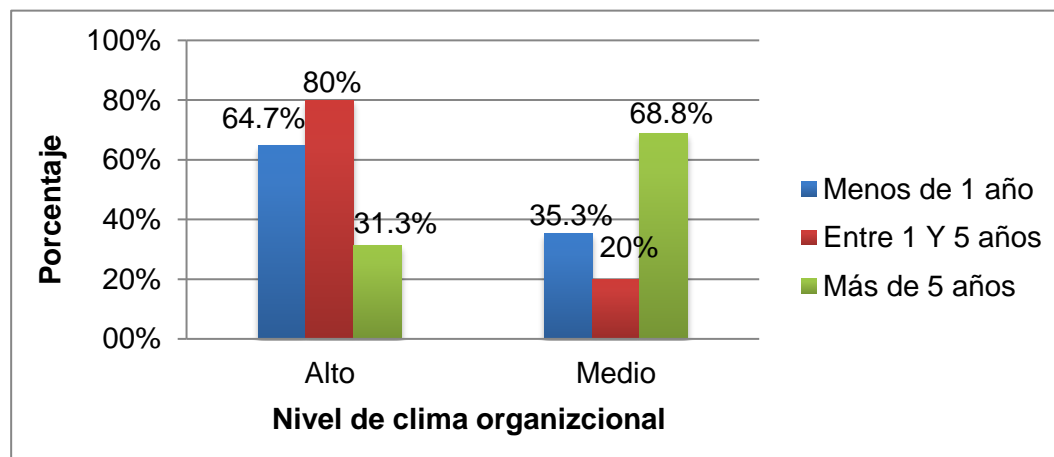
Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que laboran en ambos turnos, el 52,2% manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional y el 47,8% restante, indicó tener un nivel medio.

**Tabla N° 5.20**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**

Tiempo de labor \ Nivel	Alto		Medio		Total	
	f	%	f	%	f	%
<b>Menos de 1 año</b>	11	64,7	6	35,3	17	100
<b>Entre 1 y 5 años</b>	12	80	3	20	15	100
<b>Más de 5 años</b>	10	31,3	22	68,8	32	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.20**  
**NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.20 y la figura 5.20, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando menos de 1 año en la institución



educativa, el 64,7% manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional y el 35,3% restante, indicó tener un nivel medio.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que llevan laborando entre 1 y 5 años en la institución educativa, el 80% manifestaron tener un nivel alto de clima organizacional y el 20% restante, indicó tener un nivel medio.

Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando más de 5 años en la institución educativa, el 68,8% manifestaron tener un nivel medio de clima organizacional y el 31,3% restante, indicó tener un nivel alto.

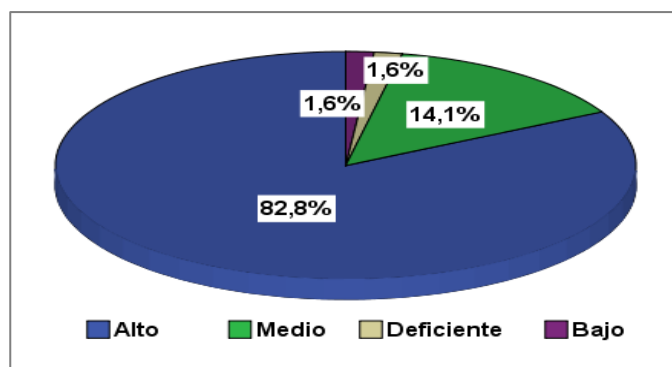
#### a) Dimensión identidad Institucional

**Tabla N° 5.21**  
**NIVEL DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	53	82,8	82,8	82,8
	Medio	9	14,1	14,1	96,9
	Deficiente	1	1,6	1,6	98,4
	Bajo	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.21**  
**NIVEL DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

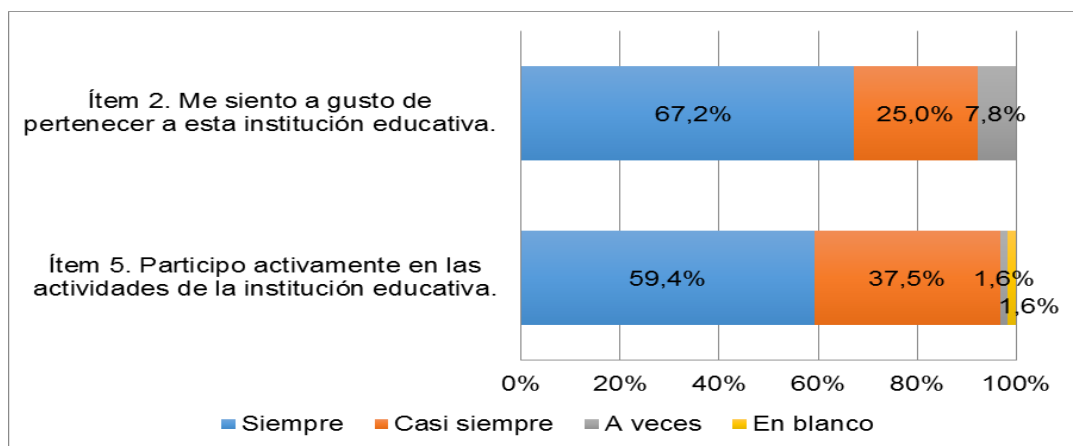
En la tabla 5.21 y la figura 5.21 de la página anterior, se puede observar que el 82,8% de docentes encuestados opinaron tener un nivel alto de identidad institucional, el 14,1 % indicó un nivel medio, otro 1,6% manifestó un nivel deficiente y el 1,6% restante, un nivel bajo.

**Tabla N° 5.22  
RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN  
IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 2	43	67,2	16	25,0	5	7,8	0	0	0	0	0	0	64	100
Ítem 5	38	59,4	24	37,5	1	1,6	0	0	0	0	1	1,6	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.22  
RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN  
IDENTIDAD INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.22 y la figura 5.22, se muestra que el 67,2% de los docentes encuestados manifestaron que siempre se sienten a gusto de

pertenecer a su institución educativa, el 25% respondió casi siempre y el 7,8% restante, respondió a veces.

Asimismo, se puede observar que el 59,4% de los docentes encuestados manifestó que siempre participan activamente en las actividades de la institución educativa, otro 37,5 % respondió casi siempre, el 1,6% indicó a veces y el 1,6% restante, no manifestó su opinión al respecto.

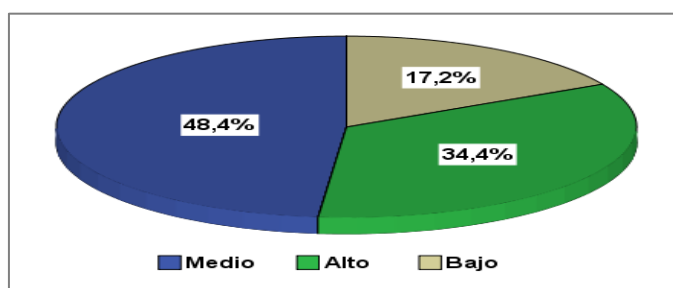
### b) Dimensión dinámica institucional

**Tabla N° 5.23**  
**NIVEL DE DINÁMICA INSTITUCIONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	31	48,4	48,4	48,4
	Alto	22	34,4	34,4	82,8
	Bajo	11	17,2	17,2	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.23**  
**NIVEL DE DINÁMICA INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

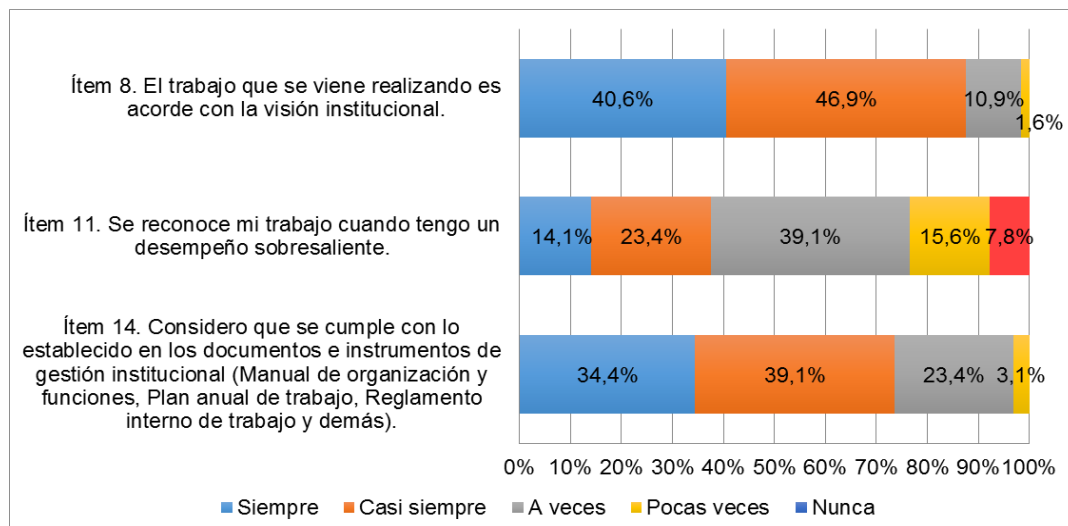
En la tabla 5.23 y la figura 5.23, se puede observar que el 48,4% de docentes encuestados opinaron tener un nivel medio de dinámica institucional, el 34,4 % indicó un nivel alto y el 17,2% restante, un nivel bajo.

**Tabla N° 5.24**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**DINÁMICA INSTITUCIONAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 8	26	40,6	30	46,9	7	10,9	1	1,6	0	0,0	64	100
Ítem 11	9	14,1	15	23,4	25	39,1	10	15,6	5	7,8	64	100
Ítem 14	22	34,4	25	39,1	15	23,4	2	3,1	0	0,0	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.24**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**DINÁMICA INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.24 y la figura 5.24, se muestra que el 46,9% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre el trabajo que vienen realizando es acorde con la visión institucional, el 40,6 % respondió siempre, otro 10,9% indicó a veces y el 1,6% restante, indico pocas veces.

Asimismo, se puede observar que el 39,1% de los docentes encuestados manifestaron que a veces se reconoce su trabajo cuando

tienen un desempeño sobresaliente, otro 23,4 % respondió casi siempre, el 15,6% indicó a pocas veces, el 14,1%, siempre y el 7,8% restante, nunca.

Por otro lado, se muestra que el 39,1% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre consideran que se cumple con lo establecido en los documentos e instrumentos de gestión institucional, el 34,4 % respondió siempre, el 23,4% indicó a veces y el 3,1% restante, indico pocas veces.

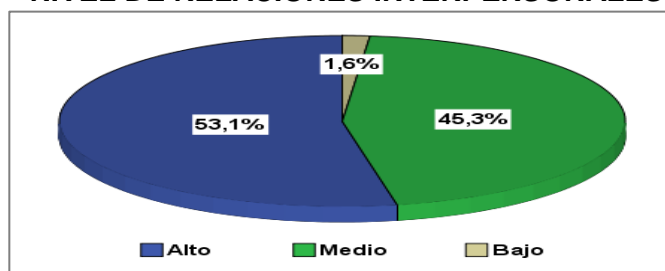
### c) Dimensión relaciones interpersonales

**Tabla N° 5.25**  
**NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	34	53,1	53,1	53,1
	Medio	29	45,3	45,3	98,4
	Bajo	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.25**  
**NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

En la tabla 5.25 y la figura 5.25 de la página anterior, se puede observar que el 53,1% de docentes encuestados opinaron tener un nivel

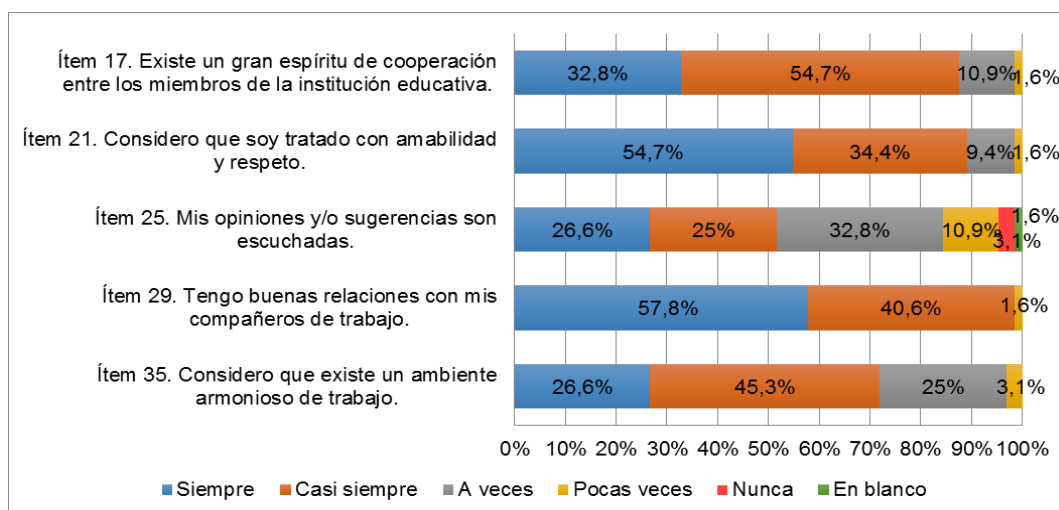
alto de relaciones interpersonales, el 45,3 % indicó un nivel medio y el 1,6% restante, un nivel bajo.

**Tabla N° 5.26**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 17	21	32,8	35	54,7	7	10,9	1	1,6	0	0	0	0	64	100
Ítem 21	35	54,7	22	34,4	6	9,4	1	1,6	0	0	0	0	64	100
Ítem 25	17	26,6	16	25,0	21	32,8	7	10,9	2	3,1	1	1,6	64	100
Ítem 29	37	57,8	26	40,6	0	0	1	1,6	0	0	0	0	64	100
Ítem 35	17	26,6	29	45,3	16	25,0	2	3,1	0	0	0	0	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.26**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.26 y la figura 5.26 de la página anterior, se muestra que el 54,7% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre existe un gran espíritu de cooperación entre los miembros de la institución

educativa, el 32,8 % respondió siempre, otro 10,9% indicó a veces y el 1,6% restante, indico pocas veces.

También, se puede observar que el 54,7% de los docentes encuestados manifestaron que siempre consideran que son tratados con amabilidad y respeto, otro 34,4% respondió casi siempre, otro 9,4% indicó a veces y el 1,6% restante, respondió pocas veces.

Asimismo, se puede observar que el 32,8% de los docentes encuestados manifestaron que a veces sus opiniones y/o sugerencias son escuchadas, otro 26,6% respondió siempre, el 25% indicó casi siempre, el 10,9%, pocas veces, el 3,1%, nunca y el 1,6% restante, no manifestó su opinión al respecto.

Por otro lado, se muestra que el 57,8% de los docentes encuestados manifestaron que siempre tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el 40,6 % respondió casi siempre y el 1,6% restante, indico pocas veces.

Finalmente, se muestra que el 45,3% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre consideran que existe un ambiente armonioso de trabajo, el 26,6 % respondió siempre, otro 25% indicó a veces y el 3,1% restante, indicó pocas veces.

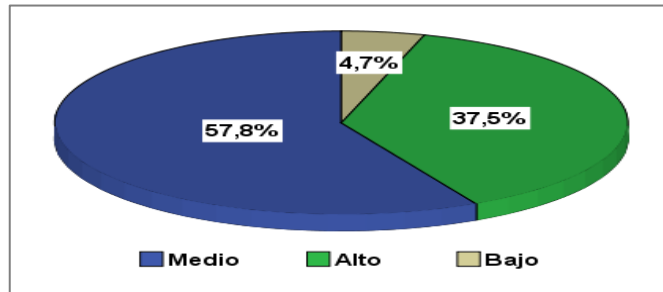
### 5.1.3. Variable satisfacción laboral

**Tabla N° 5.27**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Medio	37	57,8	57,8	57,8
	Alto	24	37,5	37,5	95,3
	Bajo	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.27**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

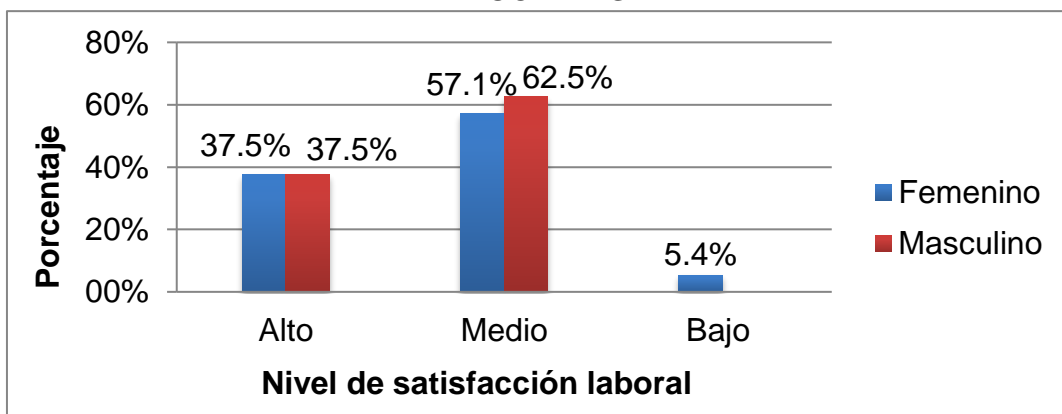
En la tabla 5.27 de la página anterior y la figura 5.27, se muestra que del total de los docentes que laboran, el 57,8% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral, el 37,5% manifestó tener un nivel alto y el 4,7% restante, indicó tener un nivel bajo.

**Tabla N° 5.28**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**

Sexo \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Femenino</b>	21	37,5	32	57,1	3	5,4	56	100
<b>Masculino</b>	3	37,5	5	62,5	0	0	8	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.28**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL SEXO DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia



### Análisis:

En la tabla 5.28 y la figura 5.28 de la página anterior, se muestra que del total de las docentes mujeres encuestadas, el 57,1% manifestaron que tienen un nivel medio de satisfacción laboral, el 37,5% manifestó tener un nivel alto y el 5,4% restante, indicó tener un nivel bajo.

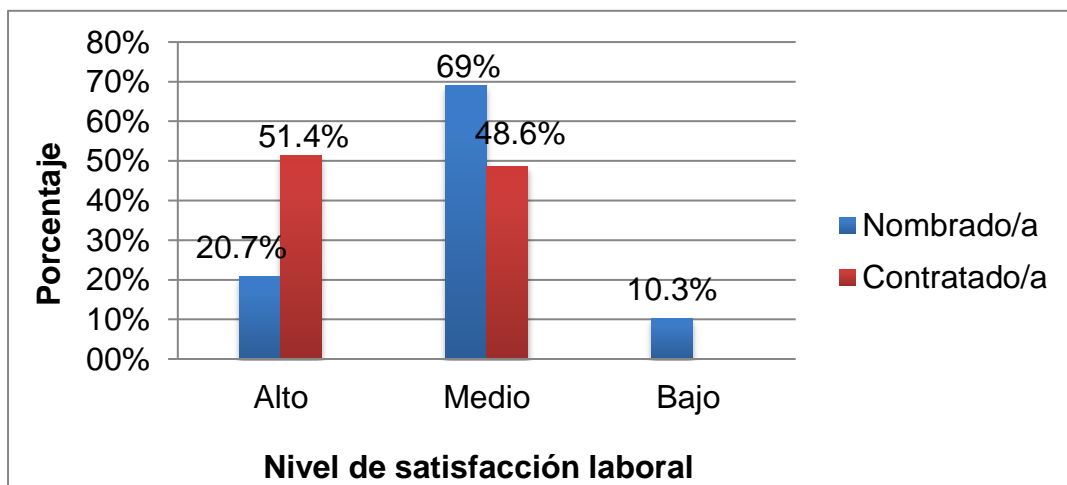
Asimismo, se puede observar que del total de los docentes varones encuestados, el 62,5% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral mientras que el 37,5% restante indicó un nivel alto.

**Tabla N° 5.29**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN LA CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**

Condición laboral \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nombrado/a	6	20,7	20	69	3	10,3	29	100
Contratado/a	18	51,4	17	48,6	0	0	35	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.29**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN LA CONDICIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.29 y la figura 5.29 de la página anterior, se muestra que del total de los docentes nombrados encuestados, el 69% manifestó tener un nivel medio de satisfacción laboral, el 20,7% indicó tener un nivel alto y el 10,3% restante indicó tener un nivel bajo.

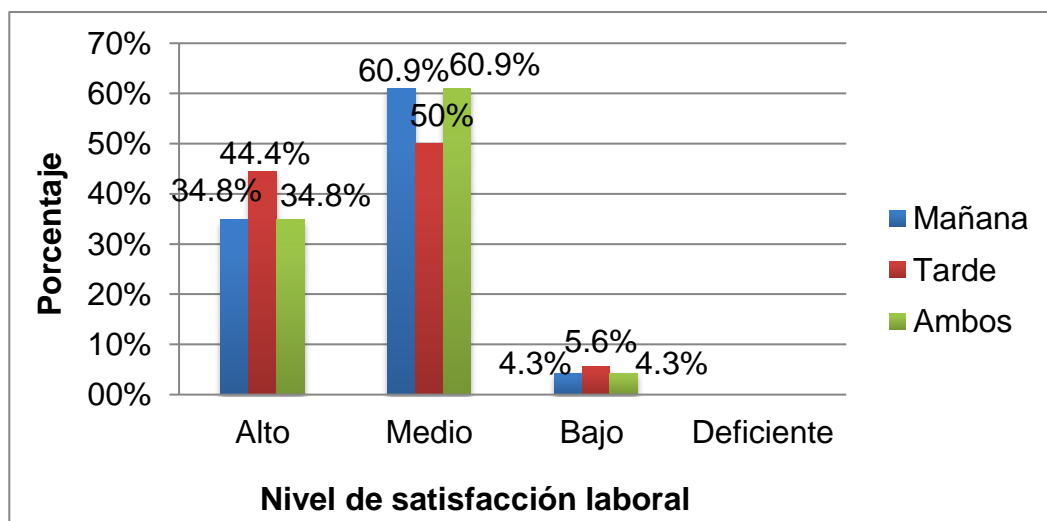
Asimismo, se puede observar que del total de los docentes contratados encuestados, el 51,4% manifestaron tener un nivel alto de satisfacción laboral mientras que el 48,6% restante indicó tener un nivel medio.

**Tabla N° 5.30  
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**

Turno de enseñanza \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Mañana</b>	8	34,8	14	60,9	1	4,3	23	100
<b>Tarde</b>	8	44,4	9	50	1	5,6	18	100
<b>Ambos</b>	8	34,8	14	60,9	1	4,3	23	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.30  
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL TURNO DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.30 y la figura 5.30 de la página anterior, se muestra que del total de los docentes que laboran en el turno mañana, el 60,9% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral, el 34,8% indicó tener un nivel alto y el 4,3% restante, indicó tener un nivel bajo.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que laboran en el turno tarde, el 50% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral, el 44,4% indicó tener un nivel alto y el 5,6% indicó tener un nivel bajo.

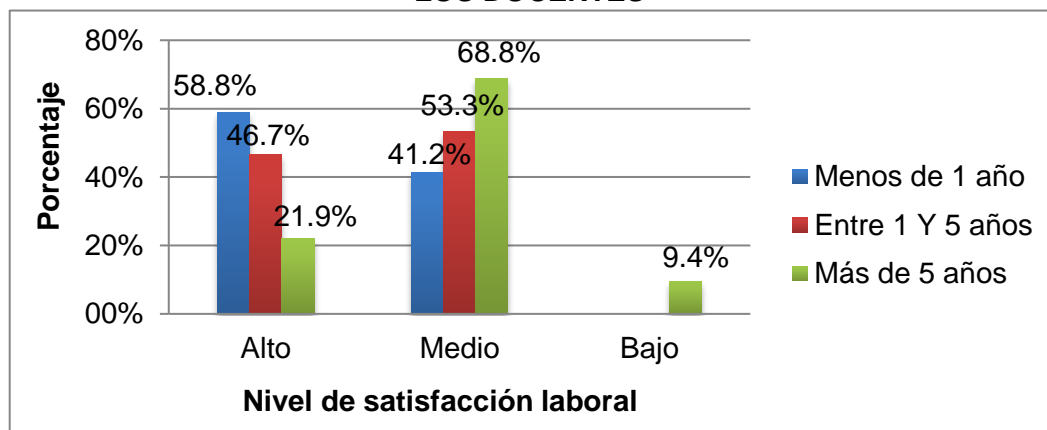
Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que laboran en ambos turnos, el 60,9% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral y el 34,8% indicó tener un nivel alto y el 4,3% restante indicó tener un nivel bajo.

**Tabla N° 5.31**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**

Tiempo de labor \ Nivel	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Menos de 1 año</b>	10	58,8	7	41,2	0	0	17	100
<b>Entre 1 y 5 años</b>	7	46,7	8	53,3	0	0	15	100
<b>Más de 5 años</b>	7	21,9	22	68,8	3	9,4	32	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.31**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN EL TIEMPO DE LABOR DE LOS DOCENTES**



Fuente: Elaboración propia

### Análisis:

En la tabla 5.31 y la figura 5.31 de la página anterior, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando menos de 1 año en la institución educativa, el 58,8% manifestaron tener un nivel alto de satisfacción laboral y el 41,2% restante, indicó tener un nivel medio.

Asimismo, se puede observar que del total de los docentes que llevan laborando entre 1 y 5 años en la institución educativa, el 53,3% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral y el 46,7% restante, indicó tener un nivel alto.

Por otro lado, se muestra que del total de los docentes que llevan laborando más de 5 años en la institución educativa, el 68,8% manifestaron tener un nivel medio de satisfacción laboral, el 21,9% señaló tener un nivel alto y el 9,4% restante, indicó tener un nivel bajo.

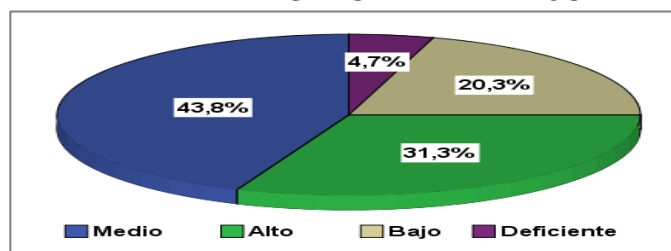
#### a) Dimensión diseño del trabajo

**Tabla N° 5.32**  
**NIVEL DE DISEÑO DEL TRABAJO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	28	43,8	43,8	43,8
	Alto	20	31,3	31,3	75,0
	Bajo	13	20,3	20,3	95,3
	Deficiente	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.32**  
**NIVEL DE DISEÑO DEL TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

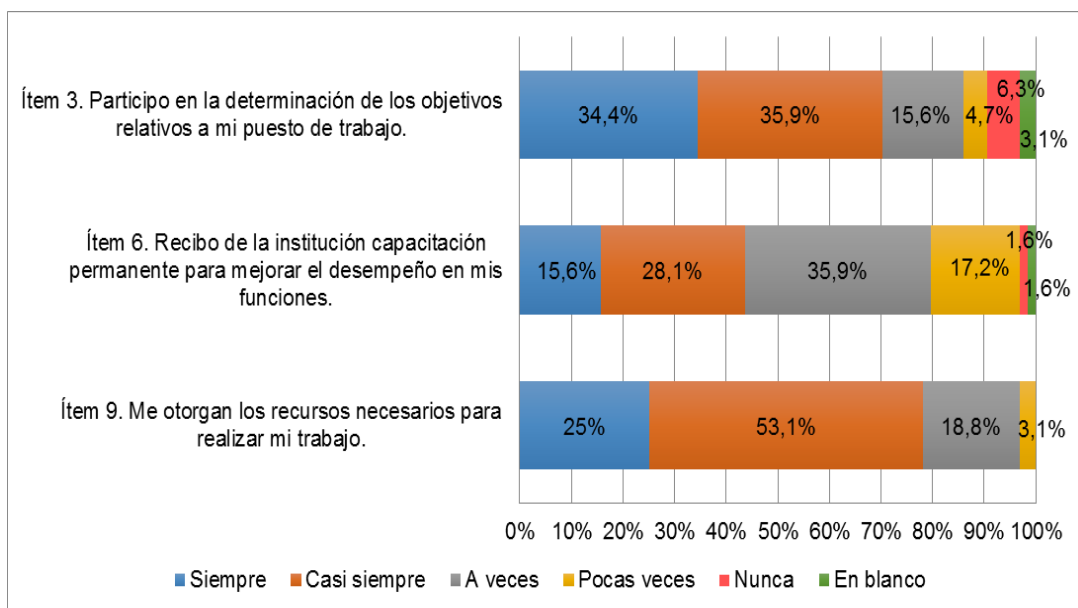
En la tabla 5.32 y la figura 5.32 de la página anterior, se muestra que del total de los docentes que laboran, el 43,8% manifestaron tener un nivel medio de diseño del trabajo, el 31,3% manifestó tener un nivel alto, el 20,3% manifestó tener un nivel bajo y el 4,7% restante, indicó tener un nivel deficiente.

**Tabla N° 5.33**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN DISEÑO DEL TRABAJO**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 3	22	34,4	23	35,9	10	15,6	3	4,7	4	6,3	2	3,1	64	100
Ítem 6	10	15,6	18	28,1	23	35,9	11	17,2	1	1,6	1	1,6	64	100
Ítem 9	16	25,0	34	53,1	12	18,8	2	3,1	0	0	0	0	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.33**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN DISEÑO DEL TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.33 y la figura 5.33 de la página anterior, se muestra que el 35,9% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre existe la participación en la determinación de los objetivos relativos a mi puesto de trabajo, el 34,4 % respondió siempre, otro 15,6% indicó a veces, el 6,3% respondió nunca, el 4,7% respondió pocas veces y el 3,1% restante, indico en blanco.

También, se puede observar que el 35,9% de los docentes encuestados manifestaron que a veces reciben de la institución capacitaciones permanentes para mejorar el desempeño en sus funciones, otro 28,1% respondió pocas veces, otro 17,2% indicó pocas veces, el 15,6% respondió siempre, el 1,6% indicó nunca y el 1,6% restante, respondió en blanco.

Finalmente, se puede observar que el 53,1% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre se otorgan los recursos necesarios para realizar su trabajo, otro 25% respondió siempre, el 18,8% indicó a veces, el 3,1% restante, pocas veces.

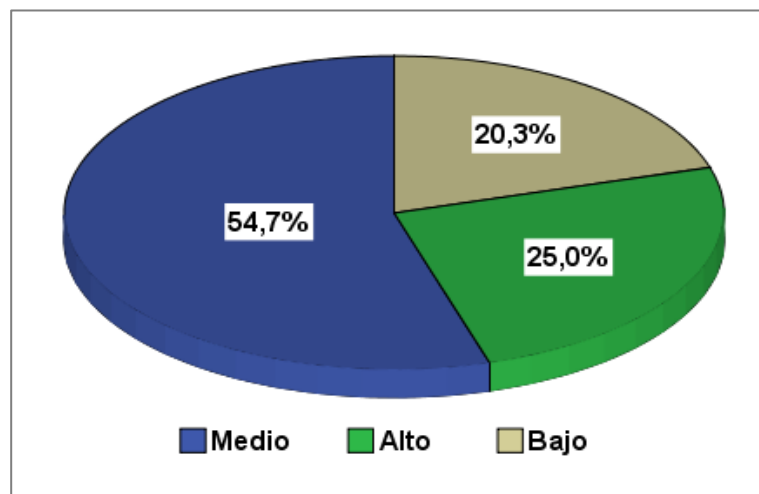
### **b) Dimensión condiciones de vida asociadas al trabajo**

**Tabla N° 5.34**  
**NIVEL DE CONDICIONES DE VIDA ASOCIADAS AL TRABAJO**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Medio	35	54,7	54,7	54,7
	Alto	16	25,0	25,0	79,7
	Bajo	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.34**  
**NIVEL DE CONDICIONES DE VIDA ASOCIADAS AL TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

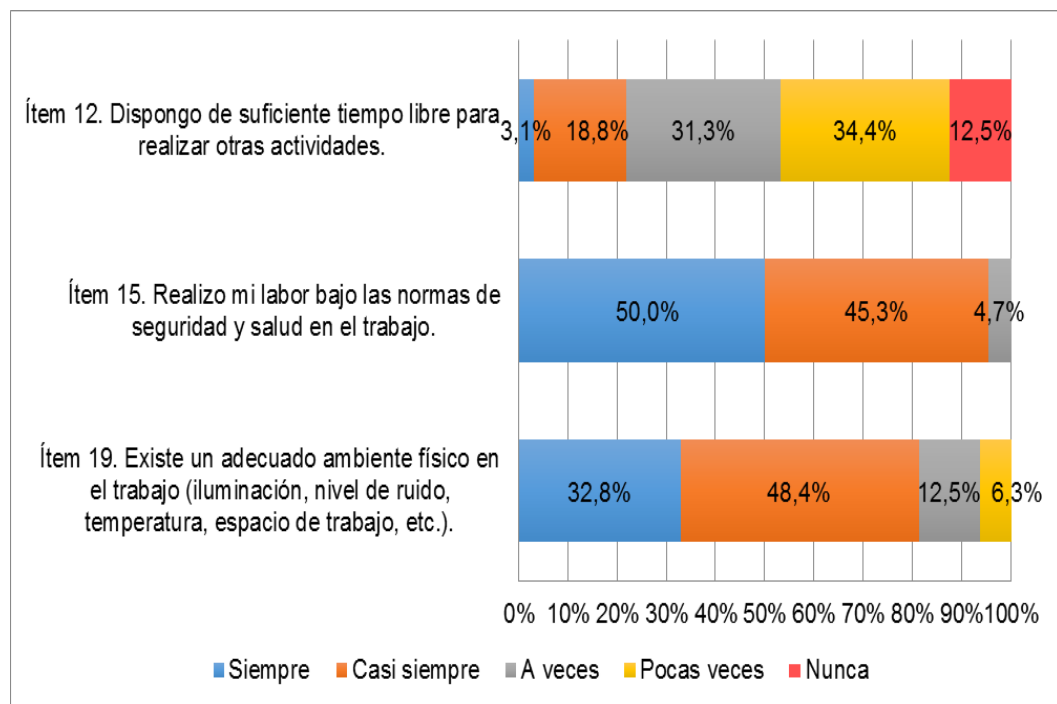
En la tabla 5.34 de la página anterior y la figura 5.34, se muestra que del total de los docentes que laboran, el 54,7% manifestaron tener un nivel medio de condiciones de vida asociadas al trabajo, el 25% manifestó tener un nivel alto y el 20,3% manifestó tener un nivel bajo.

**Tabla N° 5.35**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**CONDICIONES DE VIDA ASOCIADAS AL TRABAJO**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 12	2	3,1	12	18,8	20	31,3	22	34,4	8	12,5	64	100
Ítem 15	32	50,0	29	45,3	3	4,7	0	0	0	0	64	100
Ítem 19	21	32,8	31	48,4	8	12,5	4	6,3	0	0	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.35**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**CONDICIONES DE VIDA ASOCIADAS AL TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

En la tabla 5.35 de la página anterior y la figura 5.35, se muestra que el 34,4% de los docentes encuestados manifestaron que disponen de suficiente tiempo libre para realizar otras actividades, el 31,3 % respondió a veces, otro 18,8% indicó casi siempre, el 12,5% respondió nunca y el 3,1% restante, indico siempre.

También, se puede observar que el 50% de los docentes encuestados realiza su labor bajo las normas de seguridad y salud en el trabajo, otro 45,3% respondió casi siempre y el 4,7% restante, respondió en a veces.

Finalmente, se puede observar que el 48,4% de los docentes encuestados manifestaron que casi siempre existe un adecuado ambiente



físico en el trabajo, otro 32,8% respondió siempre, el 12,5% indicó a veces, el 6,3% restante, pocas veces.

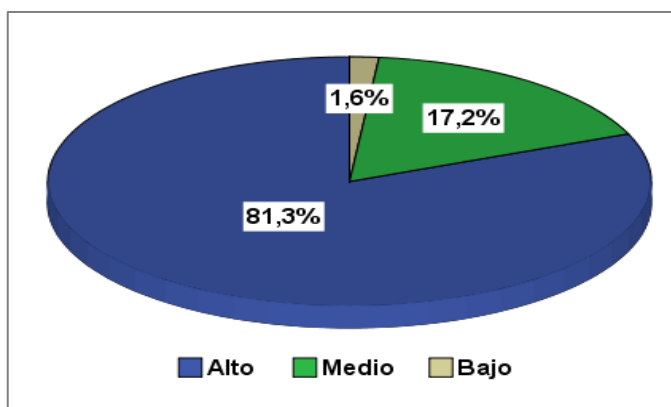
### c) Dimensión realización personal

**Tabla N° 5.36**  
**NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	52	81,3	81,3	81,3
	Medio	11	17,2	17,2	98,4
	Bajo	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.36**  
**NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

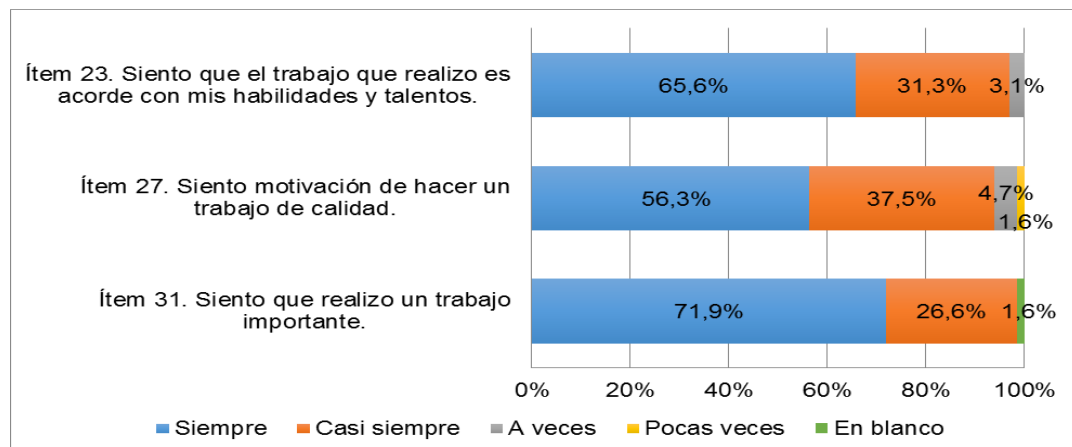
En la tabla 5.36 y la figura 5.36, se muestra que del total de los docentes que laboran, el 81,3% manifestaron tener un nivel alto de realización personal, el 17,2% manifestó tener un nivel medio y el 1,6% restante, indicó tener un nivel bajo.

**Tabla N° 5.37**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**REALIZACIÓN PERSONAL**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 23	42	65,6	20	31,3	2	3,1	0	0	0	0	64	100
Ítem 27	36	56,3	24	37,5	3	4,7	1	1,6	0	0	64	100
Ítem 31	46	71,9	17	26,6	0	0	0	0	1	1,6	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.37**  
**RESULTADOS DE LOS ITEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN**  
**REALIZACIÓN PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.37 y la figura 5.37, se muestra que el 65,6% de los docentes encuestados manifestaron que siempre sienten que el trabajo que realizan es acorde con sus habilidades y talentos, el 31,3 % respondió casi siempre y el 3,1% restante, indico a veces.

También, se puede observar que el 56,3% de los docentes encuestados siente motivación de hacer un de calidad, otro 37,5% respondió casi siempre, el 4,7% respondió a veces y el 1,6% restante, respondió en pocas veces.

Finalmente, se puede observar que el 71,9% de los docentes encuestados manifestaron que siempre sienten que realizan un trabajo importante, otro 26,6% respondió casi siempre, el 1,6% restante, en blanco.

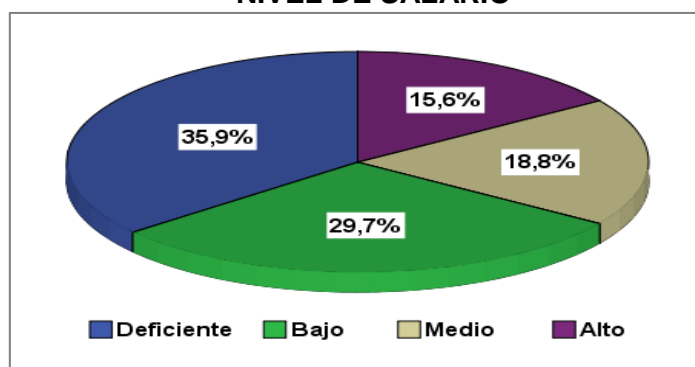
#### d) Dimensión salario

**Tabla N° 5.38  
NIVEL DE SALARIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	23	35,9	35,9	35,9
	Bajo	19	29,7	29,7	65,6
	Medio	12	18,8	18,8	84,4
	Alto	10	15,6	15,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.38  
NIVEL DE SALARIO**



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

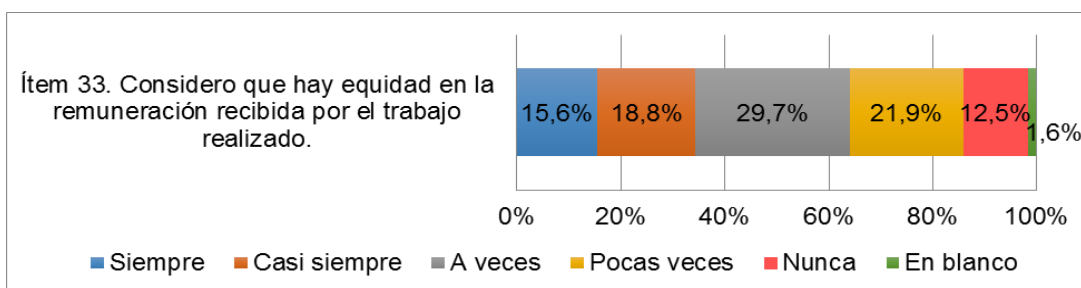
En la tabla 5.38 y la figura 5.38 de la página anterior, se muestra que del total de los docentes que laboran, el 35,9% manifestaron tener un nivel deficiente de salario, el 29,7% manifestó tener un nivel bajo, el 18,8% manifestó tener un nivel medio y el 15,6% restante, indicó tener un nivel alto.

**Tabla N° 5.39**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN SALARIO**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca		En blanco		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Ítem 33</b>	10	15.6	12	18.8	19	29.7	14	21.9	8	12.5	1	1.6	64	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 5.39**  
**RESULTADOS DE LOS ÍTEMS CORRESPONDIENTES A LA DIMENSIÓN SALARIO**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

En la tabla 5.39 y el Figura 5.39, se muestra que el 29,7% de los docentes encuestados manifestaron que a veces consideran que hay equidad en la remuneración recibida por el trabajo realizado, el 21,9% respondió pocas veces, otro 18,8% respondió casi siempre, el 15,6% respondió siempre, el 12,5% indicó nunca y el 1,6% restante, en blanco.

### **5.2. Resultados inferenciales**

Para realizar la prueba de hipótesis, se siguieron los siguientes pasos:

- Se estableció hipótesis nula – alternativa
- Selección de nivel de significación:  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel de confianza de 95%

- Coeficiente de correlación: Spearman ( $r_s$ )
- Regla de decisión:  
Si el nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$   
Si el nivel de significación “p” es mayor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

**a) Hipótesis general**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.

**Tabla N° 5.40**  
**CORRELACIONES: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Liderazgo transformacional	Clima organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,818**	,720**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	64	64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,818**	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	64	64	64
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,720**	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	64	64	64
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

De acuerdo a la Tabla N° 5.40 de la página anterior, se aprecia que existe una correlación positiva significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, puesto que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,818 y el nivel de significación es igual a 0,000 menor que 0,05.

Asimismo, existe una correlación positiva significativa entre la satisfacción laboral de los docentes y el liderazgo transformacional del director, ya que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,720 y el nivel de significación es igual a 0,000 menor que 0,05.

Con respecto a las variables de clima organizacional y la satisfacción laboral, se aprecia una correlación positiva significativa, puesto que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,768 y el nivel de significación es igual a 0,000 menor que 0,05.

Por lo descrito anteriormente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.

### **b) Hipótesis específica 1**

**H<sub>0</sub>:** La motivación inspiracional del director no se relaciona de forma positiva con el clima organizacional.

**H<sub>a</sub>:** La motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional.

**Tabla N° 5.41**  
**CORRELACIONES: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

			Motivación inspiracional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

Según la Tabla N° 5.41, el coeficiente Rho de Spearman es 0,745 y el nivel de significación es igual a 0,000, lo que indica que existe una correlación positiva significativa entre motivación inspiracional y clima organizacional. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que la motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional.

### **c) Hipótesis específica 2**

**HE<sub>0</sub>:** “No existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes”

**HE<sub>a</sub>:** “Existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes”

**Tabla N° 5.42**  
**CORRELACIONES: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Consideración individual	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Consideración individual	Coeficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

De acuerdo a la Tabla N° 5.42, se aprecia que existe una correlación positiva significativa entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral, puesto que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,554 y el nivel de significación es igual a 0,000 menor que 0,05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes.

### **d) Hipótesis específica 3**

**HE<sub>0</sub>**: “El diseño del trabajo no se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”

**HE<sub>a</sub>**: “El diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”



**Tabla N° 5.43**  
**CORRELACIONES: DISEÑO DEL TRABAJO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

			Diseño del trabajo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Diseño del trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,707**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,707**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

Según la Tabla N° 5.43, el coeficiente Rho de Spearman es 0,707 y el nivel de significancia es igual a 0,000 menor que 0,05, lo que indica que existe una correlación positiva significativa entre la motivación inspiracional del director y el clima organizacional. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que el diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional.

### **e) Hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.

**Tabla N° 5.44**  
**CORRELACIONES: DINÁMICA INSTITUCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Dinámica institucional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dinámica institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,767**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,767**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis:**

De acuerdo a la Tabla N° 5.44, se aprecia que existe una correlación positiva significativa entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral, puesto que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,767 y el nivel de significación es igual a 0,000 menor que 0,05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.

## **5.3. Resultados de la entrevista**

### **5.3.1. Resultados de la entrevista a docentes**

Se realizó una entrevista a 10 docentes (9 mujeres y 1 varón), aplicando el instrumento “Guía de entrevista a los docentes” (ver Anexo

4), cuyo objetivo fue recoger la opinión del personal docente sobre el liderazgo transformacional del Director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N°41, encontrando las siguientes respuestas:

**a) Variable: Liderazgo Transformacional**

**- Dimensión: Consideración Individual**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿De qué manera el Director demuestra que está al pendiente de cada uno de sus docentes?**, ante esta interrogante, la mayoría respondió que la única manera de que el director este al pendiente de ellos, es a través de las asesoras pedagógicas, pero no tienen un trato directo con él.

N°	RESPUESTAS
1	“Tiene percepciones diferentes pero yo he tenido la gran suerte de que cuando yo solicito algo ya sea de gestión laboral y/o familiar, él está dispuesto a escucharme y atender mi solicitud”.
2	“En realidad el director a mi juicio es una persona que solamente trata con el personal lo debido, cuando me pregunta si se interesa por uno por lo que le pasa, si promueve capacitación, la verdad que no es su estilo, el solamente se dedica por lo menos a la documentación, eso es todo lo que él hace, entonces con respecto a la pregunta, él no se interesa mucho en entablar una cuestión individual. En alguna medida él cuando se dirige (en las pocas veces que tiene la oportunidad), dice: la oficina está abierta y todo lo demás, pero tú te sientas, le cuentas tu preocupación y te dice si pues profesora eso pasa y todavía se ríe cuando tú le cuentas un problema o algo que no está bien, le das una sugerencia, pero no lo toma en cuenta, entonces eso no ayuda a que las cosas estén mejor”.

3	<p>“...en cada oportunidad que yo he tenido por ejemplo, alguna emergencia, él siempre ha estado muy dispuesto a apoyar, a colaborar. Siempre apoya en todo, no sé cómo lo hace pero él siempre está enterado de cómo esta uno”.</p>
4	<p>“En las reuniones de consejo, pregunta cada área...a veces el invita que lo pueden visitar a su oficina, se da sus vueltas por el colegio y siempre tiene una apertura, incluso los docentes han manifestado que si tiene eso de que le da ganas de conversar con él...y en la formación se manifiesta a los docentes, nos dice que sigan, que ese es el camino, nos pone al tanto de las leyes, las normas, aprovecha en la formación o en la reunión del docente o coordinadores y ahora último que a veces tenemos retiro, él se pone de ejemplo para dar en una pequeña actividad de compartir...”.</p>
5	<p>“Bueno en realidad, yo un poco me he cuestionado por el hecho de tener un director que muy poco está cerca del docente, porque aquí tenemos varios estamentos, una plana jerárquica que está compuesto por el director, cuatro sub directores, dos asesoras pedagógicas, entonces las que están cerca de nosotros son las asesoras pedagógicas, las que nos toman las inquietudes, las que nos asesoran en el trabajo pedagógico de las estudiantes de comunicación etcétera y los días lunes ellos tienen una reunión con el consejo académico, en la cual de alguna manera son nuestras portavoces a nuestras inquietudes,...es muy diferente que alguien lleve como consulta de correo de una inquietud o una necesidad a que en una reunión general, el director juega de repente a recepcionar las inquietudes, las necesidades de los docentes. Personalmente yo lo veo muy distante al director, nosotras somos más cercanas a las asesoras o a las sub directoras, si quiero tratar un asunto de repente personal, a nivel de problemática de mi tutoría, del salón o del curso, las puertas de la dirección están cerradas y nos dicen que saquemos cita con él , entonces lo veo muy lejano...entonces si tenemos que solucionar algo están las asesoras, la subdirectora, pero si ambos testamentos no llegan o no están, vamos al director pero como le digo a veces él no está”.</p>
6	<p>“Está al pendiente de los docentes en el aspecto académico...bueno la relación no es mucho con el director, la relación es más con la asesoras que se acercan y ven que estamos haciendo el trabajo o no, pero de ahí con el director no hay, que este al pendiente a tu trabajo es más difícil, cuando uno se acerca</p>

	es para conversar de un punto que le haya parecido bien o mal, pero de ahí que se vea por parte del director esa preocupación por como trabajamos, se observaría en las reuniones y estas reuniones son una o dos veces año nada más”.
7	“Siempre organiza capacitaciones, en las cuales está liderada por el director, entonces ahí siempre pregunta, cuestiona, comienza como una contribución donde él siempre nos hace referencia de qué manera podemos mejorar, nos cuenta sobre sus experiencias porque el antes de ser director ha sido profesor de matemática...”.
8	“...a veces suele venir a las reuniones por áreas, que es muy esporádico. Supongo que ahí demuestra su preocupación por que todo vaya bien”.
9	“La única manera puede ser mediante su equipo directivo, porque él directamente no, mediante las asesoras, de repente de esa forma está al pendiente de los docentes. Porque no veo otra manera que el este así atrás, como que le falta un poco de liderazgo, esa es la problemática del director. Yo tengo acá 26 años de trabajo y es lo que puedo ver...a veces se encierra en su oficina, porque dice que tiene que hacer tantos papeles de la UGEL entonces ahí él avanza y cuando me preguntas de qué manera él está al pendiente de sus docentes la única manera pienso que puede ser el informe que le dan las asesoras, porque ellos tienen su reunión los días lunes de la plana directiva y ahí emiten las órdenes y memorando. Entonces quien están en contacto con nosotras no es el director, son las asesoras pedagógicas que están en contacto con nosotros más que el director y la subdirectora también está en contacto con nosotras...”.
10	“Bueno cuando él observa de repente de que algo no este yendo bien y te llama, también observa que las actividades se den, entonces nos llama y nos hace alguna observación”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.6 y la figura N° 5.6 de la página 75, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 35.9% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de consideración individual por parte del director.

- **Dimensión: Estimulación Intelectual**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿De qué manera el Director fomenta a los Docentes que sean creativos e innovadores en su trabajo diario?**, ante esta interrogante, algunos coincidieron que esto se da a través de capacitaciones, participación en concursos, virtualmente envían las invitaciones; sin embargo existen docentes que afirman que el director no crea un entusiasmo en ellos y no hay mucho contacto con él

N°	RESPUESTAS
1	“En el 2016 justo para finalizar el año, por ser yo docente en condición de contratada, exigía que nosotros hagamos alguna innovación en el área de comunicación, que participemos en concursos. Todos los años el Ministerio de Educación celebra el concurso de José María Arguedas y hace dos años venimos participando. Fomenta e incentiva la participación en concursos o buscamos proyectos de innovación en nuestras áreas”.
2	“...el año pasado, si no me equivoco el colegio ha adquirido las pizarras interactivas...prácticamente fue un anuncio de la adquisición y de llegar un poquito a la responsabilidad de estos grupos de docentes a que los profesores pudieran hacer uso de este material de recurso, pero de ahí más allá de que diga vamos a hacer esto, hagamos un proyecto, como le digo él es bien de documentos, se preocupa mucho de todo lo que tiene que presentar el colegio: el RI, el MOF, el PAD, después invitan a que hagan los concursos más que todo lo divulga, pasan los correos de las invitaciones del ministerio o de algunos cursos interactivos que dan en internet pero así de crear el entusiasmo en el docente no”.
3	“Bueno quizás una vez que hemos estado unidos todos los profesores, él nos da pautas a veces de cómo debemos desenvolvemos, es más en nuestro plan de mejora el primer paso por cada hora colegiada, indicándonos como debemos hacerlo que ideas nuevas nos trajo también, es más nos dijo por dónde podíamos caminar y mejorar el área también, Bueno nos brinda aportes y yo creo que eso es una manera de capacitarnos también”.

4	<p>“Como le digo nos mantiene informados de los concursos que vienen y el colegio como es técnico su característica es la creatividad, entonces a los docente nos ponen en los concursos que hay externos, nos informa, incluso creamos un grupo en whatsapp para todos los docentes, algunos al correo, nos dicen que participen, hay un curso tal, nos dicen que empleemos bastante creatividad con sus estudiantes, nos pone que debemos hacer nuevas propuestas, nuevos proyectos que innovación podemos hacer, ya ustedes qué sugieren. Así nos ponen en cuestión para que nosotros también proponamos y en realidad el colegio ha pasado por toda una evolución, entonces hace todo de sí, nos resalta bastante con las chicas que sean creativas para su vida misma, hay bastante convenios que viene y lo acepta, a nosotros también nos ha puesto convenio la Universidad Católica Sedes Sapientiae, siempre nos está pidiendo, sugiriendo o nos van dando insumos, ahora está empezando otra estrategia de delegar funciones porque antes se saturaba todo el año...”.</p>
5	<p>“...el director nos envía al correo las actividades en las cuales podríamos participar como profesores con los estudiantes, en lo que es el ministerio de educación, la UGEL, o la DREL. La información que recibimos es de él por el correo y ya está, de repente los concurso que habían de innovaciones pedagógicas del ministerio, la UGEL, la de las normas magisteriales y ese es el medio más rápido para él, es el correo...tenemos nuestras horas colegiadas, por ejemplo allí nosotras cuanto quisiéramos que el director este ahí con nosotras, mencionarle esto nos falta; a veces lo hace cuando de repente la solución que se puede viabilizar en esa reunión es directamente con su gestión con su responsabilidad directa en papeles pero así con un interés de líder pedagógico no estaba, entonces asumo que dice ahí está la subdirectora, las asesoras”.</p>
6	<p>“Bueno este año ha hecho unos planes de mejora y en estos planes hemos tratado la problemática que existe en el colegio y en conjunto con todos los docentes hemos visto la problemática y podemos crear una solución o una estrategia y bueno lo que sí se ha hecho es que como somos del área sociales hemos llamado al director para que esté con nosotros en la reunión y le hemos preguntado que le parecía el tema que estamos trabajando por eso de la acreditación estudiantil y entonces allí de alguna manera el director ha aportado a nosotros lo que estamos haciendo y como</p>

	deberíamos hacerlo e hicimos todo un rol de trabajo....ahora la preocupación está en que no hay un seguimiento a ese trabajo...”.
7	“La única manera en la cual el director fomenta a los docentes que sean creativos e innovadores, es mediante las capacitaciones”.
8	“De manera virtual, en cada evento que se presenta en las diversas entidades nos están enviando los correos o invitaciones. Lo hace más de manera virtual, muy poco de forma presencial”.
9	“...no le encuentro, porque acá yo te digo las profesoras somos mayormente ex alumnas ... todas somos muy comprometidos con el colegio, al margen de que haya o no haya liderazgo nosotras más lo hacemos por nuestras ganas de que se den las comisiones para las actividades, lo hacemos por el amor a nuestro colegio. Entonces no sé de qué manera, pero directamente no, pero mediante las asesoras tenemos reuniones y vamos coordinando, viviendo, pero él directamente no. Como le digo él es mas de oficina, entonces no hay mucho contacto con él...”.
10	“Nos invita a ser creativos e innovadores y da un tiempo adicional para participar en actividades”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.8 de la página 77 y la figura N° 5.8 de la página 78, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 42.2% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de estimulación intelectual por parte del director.

**- Dimensión: Motivación Inspiracional**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿De qué manera el Director motiva a los docentes para que alcancen un desempeño superior y así se logren los objetivos institucionales?**, ante esta interrogante, ellos manifiestan que se les motiva a través de capacitaciones o palabras de aliento. También hay docentes que mencionan que el director es muy organizado pero otros no le sienten ese espíritu motivador hacia ellos.



N°	RESPUESTAS
1	“Él nos motiva a que nos actualicemos, capacitemos, participemos por actualizaciones o cursos - capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación”.
2	“Ahora este año, bueno estamos con lo de la acreditación, pero solamente por la acreditación es que ya poseemos mejoras, entonces preocupémonos por alcanzar la acreditación, para que escalen algo más dentro del nivel del ministerio...en realidad el personal tiene un trato muy distante a mi juicio con el director”.
3	“Bueno solamente son palabras o sea siempre nos da palabras de aliento de que si puedes...pero más allá no”.
4	“Ahora último que vienen los ascensos, nos dice prepárense...último se está viendo un poco de reconocimiento a los docentes y la coordinadora es la que está viendo todo lo pedagógico, que estén al tanto de los exámenes para los cargos, si desean también nos capacita, han venido ahora en vacaciones para capacitarnos por área a cada usuario para que estemos siempre actualizados o adelantados. En ese sentido nos motiva, nos capacita, nos pone para que concursemos, para tener docentes actualizados y preparados. También en los medios educativos estamos actualizados, tenemos pizarra interactiva, computarizada, los mismos talleres también o sea todos estamos ahí al tanto que hay de novedad”.
5	“En las pocas reuniones que tenemos a nivel general que son en el mes de marzo, en el mes de julio tenemos otras reuniones generales y hace poco en octubre hemos tenido nuestra jornada del voluntariado, si nos motiva, nos invita a hacer copartícipes de las actividades de la institución...”.
6	“Lo interesante de la dirección es que el director es muy ordenado, muy organizado entonces en los colegios existe digamos un camino a seguir y cada vez que hay evaluaciones en el colegio como la censal a las estudiantes ahí hay unos méritos para el colegio, entonces el director cumple con todos sus requerimientos administrativos de documentos y los profesores cumplimos con su labor en el aula y de esa manera vemos que hay logros en el colegio, entonces las chicas por ejemplo, tienen notas no tan altas pero en conjunto con los colegios de lima metropolitana tienen un puntaje reconocido, eso hace que la labor del director más el nuestro sea reconocido, al final del año por ejemplo nos den más bonos a nivel del estado y eso es un reconocimiento al colegio por

	la labor de la dirección y el de nosotros. El bono es un premio económico para todos los docentes del colegio y directivos, este es un mérito, entonces la condición es que se logren los avances pero que el colegio cumpla con utilizar bien los recursos que se les da y en eso si el director es muy organizado...”.
7	“El director motiva al docente, concediéndole un R.D. (Resolución Directoral)”.
8	“Por lo general lo hace en las jornadas, cuando tenemos reuniones nos hace una comparación de los resultados anteriores con respecto a los resultados actuales, entonces nos solicita que pongamos más entusiasmo. Seamos nosotros mismos más exigentes con nuestras competencias, etc.”
9	“...hacemos muy pocas reuniones de todos cuando termina un trimestre, en el auditorio nos reunimos nosotros y ahí la plana jerárquica empieza a explicar y el ruido sale, cada uno con su turno a exponer a hablar hay un tanto que motiva, pero como es apagado su voz entonces como que no se le entiende mucho, no se le siente ese espíritu, en cambio en las demás si ...por ejemplo en las demás subdirectoras se siente cuando la idea la tiene clara, él como que lo dice pero no se siente mucho o sea él se preocupa en esa parte porque cuando ha habido problemas a encarar el problema a exponer en diapositivas a plantear pienso que ahí podría ser en esa forma estaría él colaborando para lograr ese objetivo”.
10	“Promoviendo capacitaciones, externas e internas”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.10 y la figura N° 5.10 de la página 80, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 39.1% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de motivación inspiracional por parte del director.

**- Dimensión: Influencia Idealizada**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿Cuáles son las cualidades del director que usted imitaría?**, ante esta interrogante, la mayoría respondió que imitaría su seriedad, tolerancia (sabe escuchar), paciencia, honestidad y sinceridad.

N°	RESPUESTAS
1	"Su seriedad, él es una persona muy formal, muy respetuoso en su cargo, me ha sabido escuchar, es una de las cualidades que más imitaría".
2	"Nada más lejano de mí intensión, no...la verdad yo le he perdido bastante la paciencia".
3	"Bueno el director es muy tolerante, lo que me he dado cuenta es de que es una persona que escucha o sea antes de juzgarte él escucha primero, recibe bien las ideas nuevas y también es muy abierto...estas son las 3 cosas que he visto en él que resaltan".
4	"Su apertura que da confianza, eso es lo que veo en él y sugerencias que te da....Te da varias sugerencias".
5	"A pesar de estar tan lejos, de repente por el cargo que tengo más lo veo de cerca en ese aspecto de lo que es la organización, por ahí puedo ver que es una persona que está confiado porque está marchando ....no está pero ya dejo todo organizado, las cosas, las actividades, entonces yo le veo que de repente desde la presencia del director desde que vino al colegio somos más organizados a nivel de documentos, hay cosas que siempre hemos hecho pero nunca lo hemos puesto en papeles a nivel de ello yo sinceramente admiro al director y trató de imitar esa esa cualidad por qué es una persona bastante organizada en los documentos, en la puntualidad de la presentación de esos documentos, el relacionar a todo lo que es la normativa del ministerio de la educación, de la UGEL con las actividades de la institución".
6	"Bueno como te digo es muy organizado, además hay veces cuando los ánimos se elevan es bastante centrado, no se ofusca con facilidad, es bien racional".
7	"La cualidades que yo imitaría del director son: Que es muy paciente, receptivo, busca soluciones, es determinado y accesible"
8	"Imitaría su honestidad, el liderazgo, su intachabilidad, bueno él es una persona muy correcta y sincera".
9	"...él es bien diplomático, pausado eso se puede enaltecer, me parece bueno porque para ese cargo no puede ser una persona belicosa, él es una persona bien tranquila y pasiva, eso es lo que yo podría imitar".
10	"Es poco comunicativo, poco locuaz y sociable, no es extrovertido, pero si hace bien su trabajo, entonces lo que yo imitaría es el saber escuchar y lo otro es de que trata de dar solución a la problemática".

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.12 y la figura N° 5.12 de la página 82, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 56.3% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel alto de influencia idealizada por parte del director.

**- Dimensión: Tolerancia Psicológica**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿Cómo el director utiliza el sentido del humor para manejar momentos difíciles?**, ante esta interrogante, la mayoría respondió que no lo han visto usando el sentido del humor en momentos difíciles ya que siempre se le observa serio o tímido, no es muy expresivo.

N°	RESPUESTAS
1	"Lo observo serio, pero cuando yo; por ejemplo, le hago un comentario tiende a sonreír, entonces como que no lo toma como una falta de respeto, tiene una sonrisa bastante sincera de mi parte. Eso es lo que yo percibo".
2	"De manera muy desacertada, le dices señor director pero yo no sé si los padres de familia vienen y me hacen algún reclamo, por ejemplo con esto de la promoción, usted no les ha avisado después le ponen un ultimátum ya he oído que hasta lo quieren ir a denunciar y me dice si pues profesora qué se puede hacer y ahí acaba su conversación y no dice profesora pero a ver dígame cuál es su reclamo, que podemos hacer; no dice nada simplemente lo acepta y ya está".
3	"No lo he visto en esa situación la verdad, lo único que lo he visto en reuniones, por ahí alguna bromita le salen pero en situaciones o momentos difíciles no lo he visto".
4	"Difícil, él no refuta a nadie, él escucha y lo dice pasivo, por ejemplo la gente está alterada, pero él tiene una manera de hablar, tiene una estrategia más calmada, le da prioridad a cada uno, con su trabajo que tiene a veces no se le ve mucho, hay momentos que no se le ve en la oficina por los tramites que hace pero las veces que se reunió con nosotros y hay un conflicto, él solamente escucha y dice ya lo tendremos en cuenta y así nos tiene de esa manera de ahí ya no aparece más...eso es lo que veo que el

	escucha y sus alternativas que da”.
5	“...por ejemplo nosotros hemos tenido la huelga magisterial el año pasado, sin embargo yo como representante de los docentes era el puente de comunicación entre nuestro director y las colegas en huelga, fue todo un desgaste emocional, en algunos momentos yo me vi pues como si estuviera en un juicio y yo misma trataba de romper el hielo y ya sale una broma y el director también, bueno un poco para mantener la calma, sin irnos de repente a ofensas. Yo considero que si el director tiene un buen sentido del humor, a pesar de que algunos docentes dicen que el apenas mueve la boca, no se ríe, etc. pero cuando uno lo tiene de cerca como una persona amiga, como un ser humano que es, muestra ese buen humor que tiene para evitar las tensiones...”.
6	“...no es muy expresivo, quizás sea diferente el trato que tiene con nosotros los profesores a con el resto de las personas de la jerarquía, quizás con ellos se relaciona más, entonces no es muy expresivo con nosotros, si se ríe de lo que decimos pero de ser así sumamente expresivo o de ayudarnos ahí....no, no se nota mucho”.
7	“Nunca lo observe en ese estado, ya que es tímido y formal”.
8	“No maneja, porque no le caracteriza tener buen humor, pero eso no significa que sea malo, todo lo contrario, vuelvo a repetir su forma de ser es así”.
9	“No creo que utilice el sentido del humor, que use bromas o chistes, siempre lo he visto en un plan serio, nunca lo he visto en un plan que esté así como que haciendo chistes o será también porque no tenemos mucha confianza con él puede ser...”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.14 y la figura N° 5.14 de la página 84, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 46.9% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de tolerancia psicológica por parte del director.

#### **b) Variable: Clima Organizacional**

##### **- Dimensión: Identidad Institucional**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿En qué actividades de la institución educativa haz participado y cuáles de**

**ellas te gustaron más?**, ante esta interrogante ellos coincidieron en que han participado en la mayoría de las actividades propuestas por su institución educativa, entre ellas mencionaron: La oraciones, día de la madre, día de la juventud, día del maestro, jornada de integración institucional, retiros espirituales, labor pastoral, fiestas patrias, celebración de la Virgen niña (Aniversario), día del logro y feria de emprendimiento.

N°	RESPUESTAS
1	“Se separa por comisiones, por ejemplo en el 2016 hubo la comisión de la celebración del Día de la Juventud. Este año todavía no he participado en ninguna comisión porque estoy en la comisión de comprar un equipo, aunque esa comisión todavía no se ha movilizado, pero todos formamos parte de las actividades. Hay un clima institucional agradable porque todos compartimos, desde la persona que trabaja en la puerta hasta la congregación”.
2	“...en cuestiones de participar, creo que he participado en todas las que se me han propuesto...”
3	“...en el día de la madre también han organizado una reunión para todas nosotras las mamás y luego hemos participado en una jornada de integración institucional y bueno todo fue agradable porque la forma en como lo organizan te hace sentir importante, no como grupo solamente, sino también como persona”.
4	“El día maestro fue bonito, todos hemos compartido y para el clima institucional hemos hecho un retiro, dejamos todos nuestros trabajos y nos concentramos, como es católico el colegio están tratando de nutrir más en la parte del evangelio, testimonios de vida, etc... hemos empezado ya tres años con las acciones sociales o labor pastoral como le llaman”.
5	“...en alguna oportunidad incluso yo dirigía a la asesora principal de actividades del colegio, pero si he participado en todas las actividades que nos proponemos en la ficha de plan de trabajo anual, en mi época de juventud he estado todo el tiempo acá en el colegio ... de alguna manera fue una alegría para mí de que las hermanas me eligieran para participar en un congreso internacional de la soberanía, a una profesora y a mí nos enviaron a Canadá con todo pagado, representando al Perú frente a los colegios de Presentación de María del mundo, una experiencia que fue resultado de mi trabajo acá. También hemos hecho retiros

	espirituales, una vivencia para mi completa, totalmente identificada con mi institución al 100%...”.
6	“...en este año, todos hemos participado en las actividades de integración, si estaba muy interesante la actividad, aunque a mí no me gusta mucho eso de los juegos ni nada pero si estaba muy bonito, aparte de eso en el colegio hay varias actividades y justamente estamos con lo de la acreditación, nosotros estamos participando y estas son las dos grandes actividades que he estado trabajando este año. También asistimos en todas las demás actividades y ahora que viene la celebración de la Virgen niña, estamos de aniversario en el colegio y ahí todos participamos”.
7	“...las de pastoral, en mi caso por ejemplo yo no soy católica y no pertenezco a ninguna religión pero me interesa el aprendizaje, entonces es muy interesante como acá como te enseñan...por eso es que me gustan muchos las reuniones pastorales que aunque no comparto las ideologías religiosas me parece interesante aprender, me interesa mucho. También hacen otras actividades, como el día del logro y la feria de emprendimiento, como este es un colegio técnico, las niñas tienen la oportunidad de sacar a la luz todos sus proyectos y es bonito ver a las niñas con este chip de emprendimiento...”.
8	“Yo he participado prácticamente casi en todas, las que me ha gustado son más el día de la madre y el día de la juventud”.
9	“...a la mayoría les gusta salir a un lugar así tipo campestre, donde nos relajamos, hacemos dinámicas y tenemos tiempo para conversar, no estamos sujetos alguna norma o regla, entonces nos tiramos al gras, jugamos, conversamos, caminamos en grupo, subimos al río, eso es bonito, como les encanta a las profesoras y dicen de esto debe haber más, porque estamos en contacto con la naturaleza...”. “...el día del maestro, el día de la madre y el día del colegio: son esas tres actividades más importantes del colegio donde se hace un preparativo muy bonito, por ejemplo ahorita estamos preparando todo para el aniversario, entonces estamos preparando con canciones, con dinámica algo bonito y el día del maestro también salimos...”.
10	“Casi en todas: Día de la madre, día del padre, el día del maestro y el aniversario son los que siempre me han gustado. Al menos yo por pertenecer al cargo jerárquico estamos en todas las actividades...”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.21 y la figura N° 5.21 de la página 91, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 82.8% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel alto de identidad institucional.

**- Dimensión: Dinámica Institucional**

En esta dimensión, se les preguntó a los docentes **¿Cómo evalúan su desempeño y si obtuvo buenos resultados cómo fue reconocido?**, ante esta interrogante, la mayoría respondió que existe un monitoreo y una ficha de evaluación por parte del ministerio de educación y las permanentes que son por parte de las asesoras pedagógicas de la institución educativa, en cuanto al reconocimiento, todos coinciden que este es dado por tutoría o las asesoras pedagógicas en forma oral, una vez al año durante la clausura escolar.

N°	RESPUESTAS
1	<p>“A nosotros nos monitorean en el aula, hay un monitoreo que todavía no ha sido consensuado con la persona que me ha monitoreado para saber cuáles han sido mis fortalezas y debilidades, todavía no hay resultados, pero en la clase la docente, a través de las estudiantes nos da una felicitación por el desarrollo de la clase de manera general ante las estudiantes”.</p>
2	<p>“...las evaluaciones se supone que tienen que ser las que da el ministerio que son las de monitoreos, bueno nosotros le decimos así concretamente de documentos, de las sesiones; las observadas que son cuando te visitan en clases y las permanentes que son las que hacen las asesoras (tus programas, tus unidades, tus sesiones tanto virtuales como físicas, tu carpeta pedagógica y tu portafolio de documentos de clase), esto nos hacen siempre, pero específicamente la que es de observación (que es una de las más importantes), lamentablemente no había una réplica de lo bueno o deficitario que han visto dentro de mi ejecución, no hay una sugerencia ...”.</p> <p>“Reconocimiento si nos han dado por parte de tutoría ... entonces, de repente no un cuadernillo, un diploma o algo por el estilo pero si</p>



	<p>hay el reconocimiento público de la entrega que han tenido y eso para el ministerio de educación no sirve para obtener un puntaje, más ahora que se escala las remuneraciones, la escala remunerativa de los docentes; entonces desde que apareció la carrera pública magisterial, se estuvieron pidiendo que los reconocimientos se hagan a través de resoluciones pero el colegio siempre ha sido esquivo a reconocer de esa manera sus docentes...”.</p>
3	<p>“Me evalúan en la carpeta pedagógica y también en las sesiones cuando nosotras acudimos a nuestra asesora para ver lo evaluado en el proceso anterior, nos ponen nota; si obtuve un logro destacado, lo que recibí fue la felicitación de parte de la asesora y eso fue todo”.</p>
4	<p>“...a parte que tienen sus instrumentos, ellos observan el resultado total; el proceso me estarán observando para el final, he escuchado: muy bien profesora la felicito, aunque hemos pedido que nos den documento, porque ahora todo es concurso, documentación; nos han dicho que para fin de año va a ver pero siempre el reconocimiento es en forma oral...”.</p>
5	<p>“...en algunos años nos han dado un documento de felicitación por las actividades de coordinación, de tutoría también como docente que he sobresalido en el área a cargo, sin embargo me gustaría que se reconociera mejor con un documento... esto es necesario en estos tiempos donde la carrera magisterial nos exige tener...eso sería interesante, que los profesores que tenemos años se nos reconozcan...es bueno reconocer una trayectoria de 20 años”.</p>
6	<p>“...el personal directivo utiliza unas fichas de evaluación que son del ministerio de educación ...esa es la evaluación de desempeño en el aspecto académico, también en el colegio se evalúa el folder por parte de las asesoras y ahí miran si cumplo con las sesiones ... normalmente en el colegio pueden reconocer los 25 años de servicio, por ejemplo: si ya has cumplido 30 años de servicio te hacen una celebración como un acto recordatorio y en otros años han dado un diploma por haber tenido una nota alta en ese desempeño y nada más porque ese es su forma de evaluar, y ese diploma se entrega a fin de año en el día de la clausura...Una vez al año se da ese reconocimiento a los docentes...”.</p>
7	<p>“Constantemente nos evalúan, tanto en los cursos de tutoría como especialidad son supervisadas por una coordinadora, en la cual ayudan con la problemática que haya y cuando lo haces muy bien,</p>

	en las reuniones suelen mencionar o recalcar que tu trabajo es bueno y de esa manera te felicitan y motivan....por otro lado, se da un envío semanal anticipado de las sesiones, lo revisan, lo corrigen y lo firman...”.
8	“...acá se reconocen a la persona cuando cumplen 30 años de servicio, no es frecuente felicitar a una persona; nuestro desempeño no lo evalúa el director lo hacen las asesoras con una hoja, con una lista de cotejo, básicamente si hemos presentado los documentos a tiempo, si tenemos nuestras sesiones completas, de manera escrita. Los resultados que hemos obtenido jamás han sido malos, han sido promedio, pero no ha habido un reconocimiento cosa que hemos solicitado, porque así como hay llamas de atención o memorándum, debería haber reconocimientos pero no lo hay”.
9	“...en este colegio no hay mucho reconocimiento...como que de repente un documento...Son poquísimas las que solamente en la clausura se premian, ha habido algunas coordinadoras de tutoría que también tienen su estilo, por ejemplo hay una tutora que era coordinadora hace tres años, ella a todos sus tutoras les premió con su diploma y su medalla, pero eso no fue por parte de la dirección, fue de parte de la tutoría, ella como coordinadora de tutoras las premio por el trabajo del año, entonces esa parte es bonita cuando te sientes reconocida, que tu trabajo vale la pena...” “...siempre hay supervisiones, cuando entra la supervisora al aula te hace una ficha, te va llenando tu clase y ahí sale tu puntaje, aparte las carpetas pedagógicas, van colocando la puntuación...entonces ahí nos van evaluando el desempeño y también tenemos una ficha autoevaluación que llenamos virtual y todo eso me supongo que lo promediarán...”.
10	“Tenemos una ficha de desempeño, en esa ficha los subdirectores son los que han evaluado nuestro trabajo y nos remiten una R.D. o un diploma de felicitación”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.23 y la figura N° 5.23 de la página 93, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 48.4% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de dinámica institucional. Esto se debe a la falta de reconocimiento que existe en el colegio, ya que este se da una vez al año

en la clausura y en forma oral. En este caso los docentes solicitan que haya reconocimientos a través de un documento (resolución directoral), por ser de suma importancia para su carrera magisterial.

**- Dimensión: Relaciones Interpersonales**

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿Cómo describiría su relación con sus compañeros de trabajo? y ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?**, ante esta interrogante todos los docentes coincidieron en mantener una buena relación, amigable y respetuosa.

N°	RESPUESTAS
1	"Tengo una relación bastante agradable, respetuosa y amigable a nivel general..."
2	"Con mis compañeras de trabajo todo es bestial, nosotras no tenemos ningún problema con nuestros compañeros, venir al trabajo para nosotros es un gozo, estar trabajando en el aula es un premio para nosotros, nos divertimos con las chicas, si bien es cierto a veces es una diversión un poco tortuosa porque implica mucho planificación, pero es algo que como docentes disfrutábamos y es parte de nuestra función, no tenemos rencillas entre colegas, la verdad que no, somos más bien del estilo de colaborar mucho entre todos, si alguien sabe de algún infortunio nos comunicamos tratamos de ser solidarios y cooperativos. Tal vez un detalle que hay que mejorar un poco es en el orden y la limpieza, si ustedes han estado en la sala de profesoras por ejemplo, ahora están algunos trabajos amontonados desde que empezó el día del logro, eso es algo que hemos tratado de organizar, por ello hemos pedido al administrador del colegio nos ceda un ambiente en la institución que solamente sea de almacén y nos han dado un espacio pero aun así todavía necesita arreglar algo en la cuestión medioambiental, aun así nos llevamos bien, compartimos experiencias, consejos...tanto los contratados como los nombrados".
3	"...nos llevamos bien yo creo que hay un clima dentro de todo armonioso, no todos tenemos las mismo ideas porque hay momentos en que nosotros ponemos nuestra posición cada uno

	<p>pero no va más allá de lo que es el trabajo, se queda todo en lo laboral y después seguimos igual, nos hablamos nos bromeamos. En el aspecto de mejorarse de repente que algunos todavía son un poquito cerrados, no se abren mucho a los demás, pero yo creo que poco ya los voy conociendo, porque soy nueva en la institución”.</p>
4	<p>“En la relación con mis compañeros de trabajo a veces acá hay un grupo mínimo que se confunde la amistad con el trabajo, hay docentes que no quieren cumplir con el trabajo, como los conocemos años lo mal malinterpretan, entonces para quedar las cosas claras hemos tratado de estandarizar el trabajo, cumplamos cada quien y la amistad es otra porque si vamos a mezclar por el hecho de que es mi amiga o mi amistad no lo cumple y le digo que no has cumplido, se ofenden...son malas interpretaciones que se deben mejorar ahora que estamos en camino de mejorar...las madres también nos han propuesto que veces juzgamos, no sabemos cómo esta, qué problemas tiene, la razón; entonces nos ha dado una tarea de asimilarlo como una labor pastoral, saber esperar, ahora estamos como te digo en un proceso. Ha habido esa situación mal interpretada de incumplimiento de trabajo por la amistad, pero estamos en etapa de mejora...ya está bajando, como le digo ya estamos tres años en lo que es voluntariado y estamos compartiendo ya otros los aspectos...”.</p>
5	<p>“Considero que hay una relación muy buena, de repente por la formación personal y mi naturaleza de ser bastante sociable, tengo la satisfacción de llevarme bien con las personas y si hay algún conflicto me dirijo con la persona de manera directa, tratando de subsanarlo pidiendo las disculpas del caso si fuera de mi parte. Bueno mejorar en el sentido de repente de buscar más espacios de confraternidad, de diálogo...desde pequeña he sido la famosa consejera, persona que escucha, por eso me gustaría acercarme más a mis colegas, pero encontrar ese espacio en ese tiempo es casi imposible porque nos reunimos por áreas y este año hemos tenido solo un encuentro de confraternidad pero prácticamente el tiempo estaba copado en las actividades planificadas, entonces momentos así de dialogo ya no hay, entonces eso de repente me gustaría que mejorara de mi parte aunque más de mi parte sería de la plana jerárquica de crear esos espacios”.</p>
6	<p>“Bueno ya me llevo muy bien, tengo más de 20 años aquí en el colegio, conozco a la mayoría de los profesores, el problema puede</p>

	<p>ser con los profesores nuevos que recién lo conocemos, a veces uno está acostumbrada a trabajar con un grupo de amigas que son de años y poco a poco se han ido yendo, entonces es acostumbrarse uno a las personas nuevas, pero si con el grupo que estamos ahora son buenos profesores ya los estamos conociendo y si nos llevamos bien entre nosotros. En cuanto a las otros áreas no siempre estamos viéndonos, el gran problema de este año es que son bastantes profesores nuevos que estamos conociendo también y hace falta algunos espacios para encontrarnos entre nosotros, por ejemplo lo que hacemos en el área de sociales es celebrar los cumpleaños en la hora colegiada, cantamos y comemos eso chiquito nos ayuda a conocernos más, nos llevamos bien”.</p>
7	<p>“En mi caso soy nueva, es mi primer año en la institución y también soy una de las más jóvenes, entonces la relación en general de todos los docentes es muy buena, todos se saludan, siempre están con una sonrisa, son muy amables, siempre son alegres, eso es bonito porque contagian esa alegría. Pero tal vez hubo en algún momento una pequeña rivalidad en cuanto a la edad y habían comentarios como: Siento que estamos retrocediendo en el tiempo porque ahora están todas jovencitas y nosotras estamos mayores, por otro lado, siempre nos están aconsejando de cómo tratar a las niñas, hay que ser estricta, no hay que darles mucha confianza, entonces constantemente recibimos consejos de las docentes mayores y nos tratan de ayudar desde su perspectiva...”.</p>
8	<p>“Bueno yo trato de llevarme bien con todos y no inconvenientes con nadie, por lo tanto es un gran ambiente de trabajo por esa razón me siento cómodo y vengo ya trabajando 6 años, cuando uno no se siente cómodo simplemente dice me voy, nadie me retiene acá y si no me gustaría mi ambiente ya hace rato me hubiera ido, eso sí es trabajo es fuerte. En cuanto a la mejora, fuera del director tenemos un equipo directivo formado por asesoras, yo solicitaría mejorar ese aspecto, en cuanto al trato, a la flexibilidad que no muestran...”.</p>
9	<p>“...me llevo muy bien con todos los docentes y las docentes... Así en términos generales me siento contenta en la institución, me siento querida, nos llevamos muy bien con el personal de servicio, con los de cafetería, o sea no tengo ningún problema con nadie...nos apoyamos o sea en esa parte de lo que es relaciones interpersonales estamos muy bien acá... hay algunas profesoras que ya por su naturaleza por su forma de ser que son un poquito</p>

	rencorosas pero decimos esa parte ya queda a un lado porque tiene que primar la parte laboral para que todo esto marche bien...”.
10	“Muy poco tengo roces ni discrepancias, soy una persona que no le gusta los conflictos, al contrario yo trato de escuchar y dar soluciones a los problemas, siempre mantengo distancia y respeto, solamente con los de mi área somos más amigas, con los demás somos compañeros o sea todo es a nivel laboral, pero si me llevo bien con todo el personal.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.25 y la figura N° 5.25 de la página 95, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 53.1% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel alto de relaciones interpersonales.

### c) Variable: Satisfacción Laboral

#### - Dimensión: Diseño del Trabajo

Frente a esta dimensión, se les preguntó a los docentes: **¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones difundidas por la institución educativa y cómo viene aplicando lo aprendido en su trabajo diario?**, ante esta interrogante, los docentes coinciden en que han recibido capacitaciones virtuales en temas muy genéricos que no impactan en cada área por lo que les gustaría participar como facilitadores ya que cuentan con el experto para dictar un taller.

N°	RESPUESTAS
1	“En mi área hemos recibido una capacitación al año, pero después a nivel instruccional (jornadas de reflexión para un nuevo inicio de año) han sido 02 veces al año y lo aplico mediante voluntariados en relación a mis cursos siempre buscando cómo ayudar a mis estudiantes”.
2	“Bueno acá las capacitaciones son básicamente virtuales pero genéricas, hasta ahora no hay un curso virtual que haya sido específicamente de mi asignatura por ello no responden a una inquietud de área, en temas de psicología e inclusión; pero las

	pocas capacitaciones presenciales no han sido del todo exitosas... por ejemplo contamos con docentes que dictan en universidades y varias de nosotras contamos con maestrías que podríamos impartir algún taller pero en lugar de considerarnos prefieren traer alguien externo para que dicte una charla tocando puntos generales...”.
3	“Cada bimestre nosotros tenemos como jornadas de reflexión y jornadas también pedagógicas, es decir, recibimos siempre frente a lo que necesitamos...”.
4	“En vacaciones de medio año nos capacitan y lo aprendido lo aplicamos en nuestras sesiones, también nos proyectamos para el siguiente año como planificación de clase...Las capacitaciones si son adecuadas porque nos piden avances y propuestas en cada año escolar.”
5	“Este año hemos tenido después de mucho tiempo, uno bien organizado en el mes de julio - agosto cuando estaban las chicas de vacaciones y de acuerdo a la necesidad del área. Era en relación a los momentos pedagógicos de una sesión y lo compartimos con otras áreas en parte de las de ciencias sociales, arte, educación física, justo una colega misma que es capacitadora, la que nos dio esta capacitación y la aplicación fue inmediata porque nos hizo ver que nos faltaba tanto en la programación como las unidades y las sesiones y nos fuimos mejorando y aplicando en este segundo semestre que estamos pasando, que ha sido bastante beneficioso porque a veces pensamos si está bien lo que nosotros estamos haciendo porque muchas veces tenemos buenas asesoras en cuanto a liderazgo y todo, pero falta también en el caso de ellas un poco de manejo de la especialidad”.
6	“...solo en marzo y creo que en julio por fiestas patrias y bueno en agosto que si tenemos que venir, que es semana de vacaciones y en esas dos oportunidades han habido capacitaciones pero el detalle es que las capacitaciones no siempre son lo que se necesita en el aula, son muy generales, lo interesante es que en agosto vino una compañera del grupo y ella nos explicó un poco más sobre estrategias, como trabajar y enseñar, las sesiones, para muchas de nosotras lo que más queremos es que nos ayuden en el trabajo del aula porque la teoría ya la hemos leído y revisado. Este es un aspecto a mejorar en las capacitaciones, el cual ya fue informado a la asesora, pero aun así, no se ven cambios... Es cierto que falta que algunas profesoras conozcan lo general, por lo que hemos visto en la última capacitación...”.

7	“...depende de la programación anual, este año se desarrollaron 6 capacitaciones por área. En cuanto a lo aprendido, lo aplicamos en nuestra manera de evaluar”.
8	“...el director es quien nos invita quizás porque está constantemente buscando un taller o capacitación para sus docentes y obviamente uno persigue mejorar su desempeño. Lo aplico de pronto usando otras tecnologías, al salir del aula de pronto ya no es tan tradicional la sesión y veo que a las niñas les gusta. Casi todas tienen internet si tenemos en cuenta que el curso es tecnologías de la información nos es muy útil utilizar este medio...”.
9	“...siempre en marzo realizan algunas capacitaciones, bueno al año serán pues dos veces, mitad de año y al inicio de año que es en marzo y julio que son vacaciones de medio año. Por ejemplo en julio fue para poder mejorar la elaboración de sesiones; por otro lado, en marzo para desarrollar mejor nuestras unidades y nuestros programas curriculares, son dos veces por año y lo hacen para todos... Por áreas también tenemos capacitaciones. Entre las capacitaciones que dicta el colegio tanto como lo que se dicta afuera nunca puede haber aspectos malos...”.
10	“Cada dos veces al año, con una duración promedio de 1 semana. De esta manera se rescata el intercambio de experiencias en estas capacitaciones. En su mayoría las capacitaciones donde se aprende más son las que el colegio organiza y aquellas a las que nos invitan a participar como capacitaciones externas...”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.32 y la figura N° 5.32 de la página 102, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 43.8% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de diseño de trabajo.

**- Dimensión: Condiciones de vida asociadas al trabajo**

En esta dimensión, se les preguntó a los docentes **¿Qué considera usted que debería implementarse en su ambiente de trabajo para que éste sea confortable y seguro?**, ante ello la mayoría respondió que existen ambientes por mejorar la infraestructura, equipos para monitorear



con mantenimiento, mobiliario ergonómico para las alumnas y facilidades de acceso a materiales tecnológicos.

N°	RESPUESTAS
1	“A nosotros nos gustaría contar con el mantenimiento de los dvd’s y por otro lado debo rescatar que la sala de profesores es acogedora”.
2	<p>“...dentro de lo confortable, en el orden debe haber un espacio para que se guarden las cosas, que sea un almacén. Deberíamos contar con un poco más de libertad en el uso de los recursos, porque todo está medido al milímetro, esta tan al milímetro que entre pedir un recurso y utilizarlo se pasa la hora de clases, cabe señalar que nuestra hora de clase es de 45 minutos y la velocidad del internet es muy lenta...”.</p> <p>A comparación con otros colegios tenemos mejores cositas pero por el uso pues se van deteriorando muy rápido, por ejemplo el curso de inglés al que hace poco supervisaron y estaba tan bien que les dieron 3 laptops, ahora para que pidan las laptops tienen que hacer todo un papeleo, entonces si lo tuvieran como área dentro de la sala de profesoras de repente en un stand con llave y que cada una tenga su copia sería mucho más viable pero no hay esa confianza...”.</p>
3	“Todos los colegios en donde he trabajado es lo mismo y creo que ya estoy alineada con esto, no veo nada diferente, aquí incluso tienen área pastoral que no todos los colegios lo tienen y son cositas básicas... De repente algo netamente para el área de religión, porque el área de religión aquí es bien importante porque es un colegio parroquial entonces necesitamos de repente un espacio para nosotras...”.
4	“...la infraestructura del sector de área técnica es antiguo y ya nos han dicho que a largo plazo lo van a cambiar porque está en proceso de levantamiento de información, otro aspecto de mejora es que nos están poniendo nuestros proyectores a cada área... los hornos falta implementar en mi caso que soy de cocina...”
5	“...bueno tenemos cámaras, lo cual es reciente. El colegio es confortable...casi no nos falta nada”.
6	“...en el aula de clase, un problema es la cantidad de estudiantes (un promedio de 45) y el mobiliario que usan, las carpetas son incómodas, no podemos moverlas para hacer un trabajo en grupo

	eso es muy difícil y bueno la tele, el DVD ya parece que ya cumplieron su tiempo de servicio porque se malogran a cada rato, pero lo bueno es que contamos con diferentes salas a donde llevar a las chicas... El problema también es que yo enseño historia y unos textos escolares no han llegado, están incompletos y es imposible que trabajamos con ellos porque no ha llegado del ministerio de educación, con respecto a la seguridad: la ventiladora no me parece muy seguro hace un ruido fuerte, cuando viene el verano en algunos salones es horrible porque el sol les da en las caras a las estudiantes y si tu entras al salón es pequeño, si cierras la ventana el salón es oscuro y se mueren de calor, las ventanas son antiguas, ese es el problema de la infraestructura...”
7	“Con respecto al área de arte, implementos necesarios para que haya una buena interacción alumno-profesor, crear una ambiente especializado...”
8	“...las aulas son bastante amplias pero tenemos demasiado alumnado, de repente se podría considerar modernizar el mobiliario en todas las aulas. Nosotros nos reunimos en el laboratorio porque es un lugar céntrico pero a mí me gustaría algún lugar donde por lo menos haya computadoras... se supone que en el horario en el que nos juntamos deberíamos aprovechar el tiempo en avanzar nuestra programación”.
9	“...podrían implementar, por ejemplo las computadoras debido a que siempre hay un déficit; además en las aulas el espacio es angosto...”.
10	“Mejorar el laboratorio, telescopios, implementos en el cual se pueda brindar mayor información al estudiante.”

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.34 y la figura N° 5.34 de la página 105, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 54.7% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel medio de condiciones de vida asociadas al trabajo.

**- Dimensión: Realización Personal**

En esta dimensión, se les preguntó a los docentes **¿Cuál es su aspiración profesional y cómo la institución lo apoya a alcanzarlo?**, ante ello la mayoría respondió que tienen mucho interés por continuar en

el rubro magisterial pero como especialistas, asesores o directivos y para ello requieren las facilidades de salida del colegio y documentos directorales que acrediten y faciliten el proceso de ascenso.

N°	RESPUESTAS
1	“Es poder lograr mi grado de doctorado. El colegio si nos da ciertos espacios”.
2	<p>“...mi aspiración es hacer mi trabajo lo más feliz posible y que mis alumnos logren un mayor desarrollo de sus capacidades, la verdad que lo más divertido es trabajar con las chicas, nosotros le hemos dicho al director que nosotras hacemos informes del trimestre, del semestre , anuales y seguimos con las mismas deficiencias con los mismos malestares si yo soy un director o una subdirectora veo que mi personal está inconforme yo calculo que el próximo año por lo menos voy a tener otras iniciativas. Pero caemos en lo mismo y el desazón nos agobia, entonces la conclusión final es todo lo que nosotros escribimos no lo leen, porque parece que lo archivan y no sé sabe al final que informan al ministerio...”</p> <p>“Los logros de las chicas en los concursos o cuantos matriculados, entre otras cuestiones del profesorado o las deficiencias que pudieron haber tenido se las pasan de largo...”</p>
3	“Bueno soy docente y quiero seguir siendo docente, pero si me gustaría ser docente de nivel superior... ¿en qué me ayuda en la institución? Bueno acá hay algunos referentes... como es mi primer año no se si de repente el próximo año me cambiarán de grados porque la forma en como nos ayuda la institución es en cambiar de grados y darte cada día los grados mayores y eso de repente podría alinear hacia lo que yo espero...pero como es mi primer año, no sé si es muy pronto”.
4	“...mi aspiración es siempre estar actualizada en el sector educación, pues ahora para todos los ascensos hay que dar examen pero cuando hay esos casos nos dan permiso, en ocasiones tenemos actividades los sábados pero se le informa que uno se está capacitando y te da permiso como prioridad... Mi aspiración es estar actualizada a lo que venga y seguir adelante y aprendiendo de mis colegas. Si nos apoya el colegio, si estamos capacitándonos, estudiando o damos un examen nos brindan las facilidades”.
5	Sé que ha habido convocatoria en la UGEL y hasta ahora el

	personal no me responde porque es para los docentes, de cada colegio me parece que pidieron de 3 a 4 docentes fortaleza eso implica de que nuestro trabajo se basa sobre todo en las experiencias laborales porque no necesito irme a otro sitio para capacitarme si lo haría en mi propio centro laboral pero a todo ello se debería sumara un reconocimiento económico del ministerio y una resolución que como bien se sabe ahora hay la necesidad de acumular ese tipo de papeles para poder ascender en la carrera magisterial...”.
6	“...no tengo aspiraciones profesionales, yo estoy en el aula de clases, me gusta estar ahí... algunas veces he tenido otros trabajos pero aquí en el colegio estoy contenta con el aula de clases, no quisiera subir a otro cargo en la institución educativa y como el colegio me ayuda proporcionándome todo lo que necesito para impartir mis asignaturas”.
7	“Poder seguir capacitándome, relacionar mi área con otros cursos y lograr ser coordinadora y a su vez especialista. La institución tiene forma de apoyar, considero mediante la gestión administrativa se lograría”.
8	“...mi aspiración profesional hasta hace poco fue nombrarme en la gestión; sin embargo, tengo 8 años en la condición de contratado y ahora ya no me quita el sueño nombrarme será que tengo otras aspiraciones como por ejemplo de pronto quiero dedicarme a otro rubro pero en el sector educación como un especialista o asesor. Nosotros nos reunimos en el laboratorio porque es un lugar céntrico pero a mí me gustaría algún lugar donde por lo menos haya computadoras... se supone que en el horario en el que nos juntamos deberíamos aprovechar el tiempo en avanzar nuestra programación”.
9	“...con el tiempo dejaré la docencia y me dedicaré también a la plana directiva, pero para eso se sabe que debemos pasar por exámenes para el ascenso a cargos directivos y estoy en eso. También, mi aspiración de siempre es sacar mi grado de maestría pero estoy en ese trámite en la Universidad La Cantuta”.
10	“Muy poco te apoya en tu desarrollo. La mayor parte lo hace uno mismo”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.36 y la figura N° 5.36 de la página 107, en donde se muestra que el puntaje más

alto está en el 81.3% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel alto de realización personal.

- **Dimensión: Salario**

En esta dimensión, se les preguntó a los docentes **¿Qué opina acerca del sueldo que perciben los docentes actualmente?**, ante ello la mayoría respondió que no es acorde a las funciones que desempeñan debido a que su labor no concluye en el horario de clase sino que por la demanda y en búsqueda de mantener estándares de calidad preparan materiales en sus casas y muchas veces afecta con sus actividades en familia.

N°	RESPUESTAS
1	“El colegio es del Estado por lo cual nos ceñimos a lo establecido...”.
2	<p>“...bueno en realidad el sueldo siempre es insuficiente, no solamente por lo esforzado de la carrera sino porque somos las personas que tenemos que estar en constante actualización, entonces las aspiraciones de nosotras es más que todo por amor propio, por amor a la carrera, entonces en cuanto a la economía mucho hace el amor propio la ilusión en la carrera, el ver a las chicas y a nuestras egresadas tan bonitas, tan progresistas, eso es lo que nos alimenta, porque si a nosotras nos contabilizara no solamente desde que estoy en un salón hasta que salgo pues yo sería millonaria...”.</p> <p>“Si se tomarán en cuenta otras cosas pues uno tendría mayor remuneración porque de verdad es trabajo, sales de tu casa nomás, llegas, comes, te bañas agarras entras a la computadora y estoy hasta las 11, 12, 3am de la mañana y quien contabilizó ese tiempo, revisando haciendo separatas, buscando un vídeo, recortando los vídeos...”.</p>
3	“Yo pienso que no es un sueldo bien remunerado, ahí sí tengo mi discrepancia porque no considero que para todos los docentes sea suficiente, porque un docente no solo trabaja aquí, trabaja hasta en la casa, entonces se trabaja en la noche para no crear conflictos en tu familia, porque también el momento familiar lo debes de

	<p>respetar...entonces que haces, te amanece aunque sea una noche...yo creo que el trabajo es incansable, el trabajo del docente es en todo momento, no es que solo dictas acá y ya...en casa tienes que preparar tus sesiones en la computadora y cada día renovarse...yo creo que no retribuye a lo que hacemos .</p>
4	<p>“...ahora das el examen pero no garantiza o no es acorde al desempeño en el aula del docente, entonces nos miden con un examen, ahora el otro es un poco tedioso por eso ha habido las protestas de los docentes que hay en doble sentido, por eso el docente siempre está a la defensiva...como es en doble sentido como me van a evaluar en mi clase que no hay esas cosas, por ejemplo me está comentando una colega de inicial y que ya la están evaluando en inicial, ella ha encontrado un cable suelto en su aula y le dice mire ese cable y le bajan puntos pero esa es la parte administrativa del colegio pero usted como docente que ha hecho, entonces se quedó fría, hay algún documento algo que haya hecho para verificar eso...o sea el docente ahora tiene que abarcar mucho y con eso te están fiscalizando, entonces tampoco un examen te mide.</p> <p>El sueldo también esta irregular, heterogéneo, inalcanzable a las de 5to niveles que es un poquito más, los demás tienen 200 o 300 soles más que no es compensable. Es inalcanzable porque solamente hay un cupo mínimo, todos peleando para llegar al 5to o 6to nivel. No hay equidad, políticamente es un engaño...”.</p>
5	<p>“...me parece insuficiente todavía, a pesar de que sí pues las noticias a veces las dan de manera parcial o sea no es completa, cuando dicen si hay maestros que ganan 3000 o 3500, tenemos profesores acá pero son uno o dos porque ascendieron a la 5to a 6ta escala magisterial, el sueldo no es equitativo es por escalas la mayoría que está en la escala 1 que son los contratados y muchos docentes que al momento de cambiar la ley si o si los bajaron al nivel”.</p>
6	<p>“...yo trabajo medio día y si me parece que el sueldo no es lo suficiente podría ser un poco más elevado, porque aquí no se queda mi trabajo, cuando llego a la casa me llevo un paquete de cosas que revisar, podría ser más reconocido el sueldo del docente.</p> <p>El sueldo no es equitativo, podría ser un poco más remunerado por los gastos que uno tiene, pero a lo que uno hace... las tensiones que vive, creo que el aula de clase no es el problema sino lo que</p>

	uno escucha de las chicas, la cuestión es que este con ellas”.
7	“En general, cuando ingrese a educar hace 2 años en una institución particular, considero trágico la situación, ya que analicé que a mi área la menospreciaba por el simple hecho de ser arte. Actualmente considero que ha mejorado pero siguen habiendo diferencias.
8	“Es muy irrisorio, eso tiene décadas y no se ha podido mejorar. Ahora que toca el tema el estado de alguna manera ha hecho ver que se nos ha aumentado el sueldo pero nos han aumentado las horas, tenemos que recibir a los padres y niñas. Es insuficiente para una labor muy desgastante. Nosotros llevamos trabajo a casa, hasta sábados y domingos cuando ocupamos horas que se debería dedicar a la familia. Hasta el año pasado había día libre, mis días libres eran viernes y este año ya se ha perdido. Hay docentes que vienen en doble turno, pero no es mi caso...de aguinaldo me dan 300 soles, no sé si es una ayuda o una burla”.
9	“Nunca el docente ha sido bien pagado ni aquí ni en cualquier país del mundo, el que ya ha entrado a la docencia demás es sabiendo ya que simplemente por vocación porque siempre ha habido huelgas y todo por las mejoras salariales, pero no lo hacemos por el sueldo sino que lo hacemos más que todo por el amor que tenemos a la juventud, por sacar adelante, porque hablar de sueldo nunca es motivador, pero es motivador para nosotros es al ver a las exalumnas que ya tienen otra forma de vida diferente, muchas ya no están en comas, se han ido por otro distrito y ya entonces a veces las encontramos, las profesoras comentan: La he encontrado y es Gerente de Mibanco, en hospital como doctora y cosas así entonces eso nos enorgullece más que el sueldo, decir sueldo nunca va a equiparar al trabajo que se hace, pero lo hacemos simplemente porque nos gusta la docencia.
10	“Ha mejorado a lo que estaba, no es tanto pero permite vivir cómodamente. Si mejoran las políticas y si se logra erradicar la corrupción sería mejor...”.

Estas declaraciones reafirman lo señalado en la tabla N° 5.38 y la figura N° 5.38 de la página 109, en donde se muestra que el puntaje más alto está en el 35.9% de los docentes encuestados que manifestaron tener un nivel deficiente de salario.

### **5.3.1. Resultado de la entrevista al director**

Se realizó una entrevista al director, aplicando el instrumento “Guía de entrevista al director” (ver Anexo 5), cuyo objetivo fue recoger la opinión del Director sobre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 – UGEL N° 04 de Comas, encontrando las siguientes preguntas y respuestas:

#### **a) Variable: Liderazgo Transformacional**

##### **- Dimensión: Consideración Individual**

Frente a esta dimensión, se le preguntó al Director: **¿De qué manera usted demuestra que está al pendiente de cada uno de sus docentes?**, siendo su respuesta la siguiente:

“En este caso se solicita al área de RRHH, la relación del personal y ellos siempre reportan las ausencias de las docentes y se deriva al área de subdirecciones para que verifiquen y puedan entrar a las aulas, en caso de salud se informa al área de asistencia social, en este aspecto tenemos bastante apoyo. Hay un departamento de psicología también, para aquellas personas que necesiten ayuda; un tópico, porque hay profesoras que se sienten mal. En la parte espiritual, las hermanas dan unas entrevistas donde ellos a veces tienen esa necesidad de poder hablar a lo referente a sus problemas y de una manera espiritual ellas lo apoyan en ese aspecto.

En cuando al labor de los docentes, se hace una ficha de monitoreo, de acompañamiento en sus horas colegiadas y participo en algunas horas, elaboro con ellos sus planes de mejora en sus áreas”.



- **Dimensión: Estimulación Intelectual**

Frente a esta dimensión, se le preguntó al Director: **¿De qué manera usted fomenta que los docentes sean creativos e innovadores en su trabajo diario?**, siendo su respuesta la siguiente:

“Justo en este semestre se ha pedido que por área ellos presenten su plan de mejora e innovación en su área de aprendizaje, entonces ya todas sus área lo han presentado y lo vienen ejecutando”.

- **Dimensión: Motivación Inspiracional**

Frente a esta dimensión, se le pregunto al Director: **¿De qué manera usted motiva a los docentes para que alcancen un desempeño superior y así se logren los objetivos institucionales?**, siendo su respuesta la siguiente:

“Se les motiva a los docentes pero ya prácticamente hay como una política y hay un carisma en donde los docentes tienen que hacerse responsables por la misma característica de la institución, ellos desde que llegan ya saben que hay una responsabilidad en el trabajo, en el cumplimiento, felizmente no tenemos problemas en base a ello, cumplen con su programación, con sus sesiones, apoyan a las estudiantes entonces en ese aspecto bueno se hace unas resoluciones a aquellos docentes que desempeñan buenos trabajos a parte también se hace informes a la UGEL y también por el rendimiento de las estudiantes el estado da una remuneración adicional a los docentes de las secciones de las estudiantes que hayan cumplido con el logro destacado en sus aulas entonces ya dos años consecutivos lo hemos ganado nosotros, este es un logro también de los docentes”.

- **Dimensión: Influencia Idealizada**

Frente a esta dimensión, se le preguntó al Director: **¿Cuáles son las cualidades que posee y considera imitarían otros?**, siendo su respuesta la siguiente:

“Quisiera que escuchen, algunas docentes no les gusta escuchar, a mi si me gusta escuchar, en cambio hay docentes que no tienen esa paciencia de escuchar, sobre todo con las estudiantes que vienen con tantos problemas y ellas necesitan ser escuchadas, quizás no un consejo pero al menos la escucha ya significa mucho para ellas”.

- **Dimensión: Tolerancia Psicológica**

Frente a esta dimensión, se le preguntó al Director: **¿Cómo utiliza el sentido del humor para manejar momentos difíciles?**, siendo su respuesta la siguiente:

“No necesariamente en los momentos difíciles trato un poquito incluir el sentido del afecto, del aprecio, mediante una broma o algo que también me cause alegría, entonces a veces hay palabras que los docentes veo que sí lo toman a bien, generalmente no es en el conflicto, porque a veces interpretan que existen problemas y sin embargo yo estoy haciendo bromas o estoy haciendo otras cosas. Entonces generalmente eso yo lo hago cotidianamente en una reunión, quizás es una manera de que ellos entiendan de que el estar alegre es un sentido de estar a gusto con la persona”

Estas declaraciones reafirman lo señalado con los docentes, cuando menciona que se hace una ficha de monitoreo para la evaluación de su desempeño. En cuanto al reconocimiento, coincide con algunos docentes al mencionar que gestiona las resoluciones para aquellos docentes que realizan buenos trabajos. Finalmente, el director coincide con los docentes

al mencionar que la cualidad que le gustaría que le imiten es el de saber escuchar.

#### **b) Variable: Clima Organizacional**

Frente a esta variable, se le preguntó al Director: **¿Qué considera usted que debería aplicarse para mejorar el nivel del clima organizacional?**, siendo su respuesta la siguiente:

“La comunicación sobre todo, si hay una buena comunicación yo creo que si...ahí haciendo una autorreflexión, la comunicación no solo es del receptor sino también del emisor, de ambos yo creo que es importante que estén predispuestos a cómo comunicarse y en como también recibir esa comunicación”.

Esta declaración puede reafirmar lo mencionado por la docente N° 9 en la dimensión de identidad institucional, ya que en ella menciona que a la mayoría de docentes les gusta salir a un lugar campestre y tener tiempo para conversar.

#### **c) Variable: Satisfacción Laboral**

Frente a esta variable, se le preguntó al Director: **¿Cómo identifica que los docentes presentan satisfacción laboral y de qué manera la institución educativa procura que se mantenga en alto nivel?**, siendo su respuesta la siguiente:

“Lo identifico por el resultado de los estudiantes, por el programa de beca 18 que hemos alcanzado. La mayoría de estudiantes que terminan 5to de secundaria continúan sus estudios superiores y obtienen Beca 18, entonces por ahí se ve que si hay resultados.

Para mantener siempre una satisfacción laboral, generamos un clima de integración con actividades del día de la integración institucional, en

donde tanto administrativos como docentes hemos ido a un centro recreacional y ahí lo hemos pasado a gusto. Yo creo que mientras más integración haya uno se va a sentir mejor en el trabajo”.

Esta declaración no coincide con ninguna respuesta dada en la variable satisfacción laboral de los docentes, pero si hay concordancia con las respuestas de algunos docentes en preguntas de clima organizacional con la dimensión identidad institucional, ya que en ella mencionan su participación y el gusto que ellos sienten en las actividades de integración, salidas campestres o retiros espirituales como centro recreacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1. Contrastación de la hipótesis**

Con respecto a la relación entre las variables liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral se demuestra que están vinculadas directamente, puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,818 entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, asimismo se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,720 entre la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional y un coeficiente de correlación de Spearman de 0,768 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Todos con un nivel de significancia de  $0,000 < 0,05$ , lo cual demuestra una correlación positiva y significativa entre las variables del estudio, aportándose evidencia empírica a favor de la hipótesis general, es decir que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se demostró que la motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional, puesto que se halló una correlación de Spearman de 0,745 y un nivel de significación es igual a  $0,000 < 0,05$ . Demostrándose de esa manera una correlación positiva y significativa.

Con relación a la segunda hipótesis específica, se comprobó que existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes, puesto que se halló una correlación de Spearman de 0,554 y un nivel de significación es igual a  $0,000 < 0,05$ . Demostrándose de esa manera una correlación positiva y significativa.

Por otro lado, también se corroboró la tercera hipótesis específica, puesto que se obtuvo una correlación de Spearman de 0,707 y un nivel de significación es igual a  $0,000 < 0,05$ . Demostrándose de esa manera que el diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional.

Por último, se aprobó la cuarta hipótesis específica, puesto que se obtuvo una correlación de Spearman de 0,767 y un nivel de significación es igual a  $0,000 < 0,05$ . Demostrándose de esa manera que existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.

## **6.2. Contrastación de la hipótesis con estudios similares**

### **Liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral**

Coincidimos con los resultados obtenidos por Araujo y Benites (2017) en su investigación sobre el liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza de San Juan de Lurigancho, en el que concluye que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional según los docentes de la mencionada institución. Asimismo, concordamos con los resultados obtenido por Sánchez (2017) quien encontró que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Chorrillos.

En cuanto a la relación positiva encontrada entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral coincidimos con Bracho y García (2013) quienes indican que “la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales” (p. 175). Asimismo, concordamos con Sparr y Sonnentag (2008) citados por

Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013) quienes sostienen que “el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar (satisfacción de los seguidores)” (p. 21).

Con respecto a la relación positiva hallada entre clima organizacional y satisfacción laboral coincidimos con los resultados obtenidos en la investigación de Chávez y Ponce (2014) quien encontró una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Secundaria de Menores “San Marcos” de la provincia de San Marcos, en el año 2014. Asimismo, se coincidió con los resultados obtenidos por Rodríguez (2016) en su investigación, quien concluyó que existe relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los profesores de colegios públicos y privados, por lo que a mayor clima mayor satisfacción.

Los resultados obtenidos armonizan con lo sostenido por Díaz y Barra (2017) quienes indican que “uno de los factores que incide en el grado de satisfacción laboral es el clima de trabajo, que en el ámbito educativo es en gran medida el resultado de las relaciones que se establecen entre colegas. (p. 79)

### **Motivación inspiracional y clima organizacional**

Coincidimos con los resultados obtenidos por Araujo y Benites (2017) en su investigación sobre el liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza de San Juan de Lurigancho, en el que nos muestra que existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y el clima organizacional según la percepción de los docentes.

Asimismo, concordamos con Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013) quienes indican que “los seguidores se sienten agradados

con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades” (p. 174).

### **Consideración individual y satisfacción laboral**

Con relación a la relación positiva encontrada entre la consideración individual del director y la satisfacción, concordamos con Chiavenato (2006) citado por Bracho y García (2013) quien manifiesta que “el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agrado con las condiciones laborales, siendo por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos” (p. 174). Asimismo, Meza-Mejía y Flores-Alanís (2014) afirman que el liderazgo transformacional tiene como finalidad “mejorar los niveles de desempeño y satisfacción de las personas, estimulando el aprendizaje y al mismo tiempo, un mayor grado de compromiso, participación y lealtad de los individuos y de los grupos” (p. 103).

### **Diseño del trabajo y clima organizacional**

Con respecto a la relación positiva encontrada entre el diseño del trabajo y el clima organizacional, concordamos con Inga (2016) quien afirma que “la participación de los docentes en la vida educativa, en las reuniones, interacciones, capacitaciones es fundamental para un buen clima organizacional, durante la planificación, organización y ejecución del proceso educativo” (p. 22).

### **Dinámica institucional y satisfacción laboral**

En cuanto a los resultados obtenidos de una relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral concordamos con Guevara (2018) quien indica que “la satisfacción laboral es una actitud, resultado de la incidencia de las condiciones que rodean al individuo en su trabajo,



sean éstas, aspectos motivacionales en cuanto a la responsabilidad, libertad de cómo hacer el trabajo, ascensos, reconocimiento, etc.” (p. 39). Asimismo, siendo el reconocimiento laboral parte importante de la dinámica institucional, se corrobora lo sostenido por Espaderos (2016) “el reconocimiento laboral consiste en atención al personal, es el poder mostrar atención, aprecio y aprobación a lo que se va a realizar... Para el trabajador esta fase es muy importante para su satisfacción” (p. 26).

### **6.3. Responsabilidad ética**

Con relación a la responsabilidad ética, se cumplió con las normas establecidas para el desarrollo de la investigación, se contó con la autorización correspondiente por parte de la dirección de la institución educativa para realizar el estudio en sus instalaciones, asimismo se aplicó el consentimiento informado a los docentes, quienes accedieron a participar voluntariamente. Cabe precisar que en todo momento se mantuvo el respeto hacia los evaluados y el anonimato en las respuestas que brindaron.

## CONCLUSIONES

1. Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis central, por tanto existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41.
2. Se aporta evidencia empírica a favor de la primera hipótesis específica, por tanto la motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional, ( $r_s = 0,745$ ), de lo que podemos inferir que a “mejor motivación inspiracional mejor clima organizacional”.
3. Se aporta evidencia empírica a favor de la segunda hipótesis específica, por tanto existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes ( $r_s = 0,554$ ), de lo que podemos inferir que a “mayor nivel de consideración individualizada mayor nivel de satisfacción laboral”.
4. Se aporta evidencia empírica a favor de la tercera hipótesis específica, por tanto el diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional ( $r_s = 0,707$ ), de lo que podemos inferir que “a mejor diseño del trabajo mejor clima organizacional”.
5. Se aporta evidencia empírica a favor de la tercera hipótesis específica, por tanto existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes ( $r_s = 0,767$ ), de lo que podemos inferir que “a mayor nivel de dinámica institucional mayor nivel de satisfacción laboral”.

## RECOMENDACIONES

1. Recomendamos al director de la institución educativa que tenga un mayor acercamiento con todo el personal docente, que atienda los intereses de cada uno de ellos, los motive con propuestas innovadoras que fortalezcan su labor, que genere nuevas oportunidades de aprendizaje, mayor empatía hacia los sentimientos y las necesidades de los docentes, asimismo el empleo de la comunicación asertiva. Se recomienda también que tanto él como su equipo directivo participen en capacitaciones, talleres relativos a liderazgo transformacional. Por otro lado, sería adecuado considerar dentro de la programación anual de actividades más jornadas de integración, reflexión, de tal manera que estas contribuyan a lograr mejores relaciones entre los miembros de la institución.
2. Con respecto a la motivación inspiracional del director y el clima organizacional, el director debe tener una mayor interacción y comunicación con los docentes, debe hacer lo posible de tener más reuniones con ellos, despertar espíritu de equipo y motivarlos hacia el logro de los objetivos institucionales.
3. Con relación a la consideración individual y la satisfacción laboral, la dirección de la institución educativa debe considerar las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes en el desarrollo de sus actividades, asimismo debe mostrar interés en las opiniones que brinden y considerar sus aportes.
4. En cuanto al diseño del trabajo y el clima organizacional, se recomienda promover la actualización de los equipos de laboratorio, monitorear las revisiones preventivas de los equipos tecnológicos para aprovechar al máximo su vida útil y de esa manera facilitar la

labor del docente. Con relación a las capacitaciones, realizarlas por especialidades y evaluar la conformidad de los docentes después de ser capacitados mediante encuestas de reacción.

5. Por último, en relación a la dinámica institucional y la satisfacción laboral, es recomendable que haya reconocimientos a los docentes que tengan un buen desempeño en sus funciones, para ello se puede hacer entrega de resoluciones directorales de reconocimiento, los cuales a su vez les sirve poder ascender en la escala magisterial, siendo esta una forma de valorar y estimular la labor del personal docente.

### CUADRO - RESUMEN DE APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

Objetivo	Actividades	Recursos	Frecuencia
Lograr una mayor interacción y comunicación entre el director y los docentes.	- Reuniones periódicas entre el director y los docentes en donde se analicen el cumplimiento de los objetivos y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.	Auditorio, proyector, computadora	Trimestralmente
	- Realización de actividades deportivas recreativas que permitan mayor integración entre los miembros de la institución educativa.	Centro recreacional, implementos deportivos y/o recreativos	Semestralmente
	- Celebración de cumpleaños y de días festivos como el día del maestro, día de la madre, día del padre, entre otros.	Torta y/o bocaditos, implementos decorativos, tarjeta de felicitación	Mensualmente
Demostrar a los docentes que sus necesidades y aspiraciones son consideradas por la dirección en el desarrollo de sus actividades.	- Reuniones programadas con los docentes de distintas áreas que lo requieran para que tengan la oportunidad de comentar sus	Memorándum (citación para reunión), oficina del director	Una vez a la semana (reunión con una duración de 20 minutos)

	necesidades y aspiraciones, de tal manera que haya una mayor comunicación y escucha.		
Contar con los recursos educativos en buen estado, necesarios para la labor de los docentes.	- Realización de inventarios de los recursos educativos institucionales.	Computadora, software para el control de inventario, kardex, formato de inventario de inmueble	Semestralmente
	- Revisión, mantenimiento y actualización de los equipos tecnológicos.	Equipo de mantenimiento	Trimestralmente
Realizar capacitaciones por especialidades y evaluar la conformidad de los docentes después de ser capacitados.	- Identificación de las necesidades de capacitación por áreas de enseñanza y elaboración de un plan de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por los docentes.	Resolución para plan de capacitación	Anualmente
	- Aplicación de un cuestionario a los docentes participantes, luego de finalizadas las capacitaciones para evaluar la conformidad de las mismas.	Cuestionario	De acuerdo al término de cada capacitación realizada.
Reconocer a los docentes que tienen un buen desempeño.	-Selección de docentes que han	Diplomas, medallas y/o	Trimestralmente

	destacado en su desempeño y reconocimiento en un acto público.	distintivos, resoluciones directorales	
Conocer la situación del liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes y establecer medidas para superar las debilidades existentes.	- Evaluación del liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, a través de la aplicación del cuestionario utilizado en la presente investigación.	Cuestionario	Semestralmente
	- Reunión entre el director, demás autoridades y los docentes para dar a conocer los resultados generales de la encuesta, y recepción de opiniones y sugerencias para mejorar los aspectos negativos encontrados.	Auditorio, proyector, computadora	Semestralmente

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima, Perú: Cultura.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: UNED.
- Anaya, D. y Suárez, J. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344_09.pdf)
- Araujo, A. M. y Benites, C. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional, según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho, 2015* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17096>
- Arnold, J., Randall R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento Humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Educación.
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Estados Unidos de América: Lulu Enterprises.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Estados Unidos de América: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1), 9-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California, Estados Unidos de América: Sage Publications.



- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos de América: Consulting Psychologists Press.
- Beltrán, E. A. y Palomino, M. R. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1022>
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima, Perú: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: UNED.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Estados Unidos de América: Harper & Row.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Castro, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1982>
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina - Bahía - Brasil* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España). Recuperada de <https://www.tdx.cat/handle/10803/5042>

- Chambi, A. (2017). *Clima organizacional de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, según la perspectiva de los docentes* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/659>
- Chávez, E. J. y Ponce, W. H. (2014). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Institución Educativa Pública Secundaria de Menores "San Marcos", provincia de San Marcos, en el año 2014* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/4934>
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30 (52), 65-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Colina, Y. A. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral del docente en instituciones educativas públicas nacionales* (Tesis de maestría, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela). Recuperada de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:09:40Z-4810/Publico/colina\\_arenas\\_yenfri\\_anthony.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:09:40Z-4810/Publico/colina_arenas_yenfri_anthony.pdf)
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., Martínez, I. M., (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
- Dawes, A. (1994). *The effects of political violence on socio-moral reasoning and conduct*. Ciudad del Cabo, Sudáfrica: David Philip.
- Díaz, C. y Barra, E. (2017). Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados

de la comuna de Machalí. *Estudios Pedagógicos*, XLIII (1), 75-86.  
Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553246005>

Díaz, L. H. (2014). *El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares* (Tesis de maestría, Universidad Libre, Bogotá, Colombia). Recuperada de  
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8638>

Espaderos, A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa* (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperada de  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>

Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gamarra, H. C. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>

García, M. A., Pantoja, M. A. y Duque, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo.

*Teuken Bidikay*, 2(2), 93-111. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117/932>

Gellerman, W. (1960). *People, problems and profits*. Nueva York, Estados Unidos de América: Mc Graw Hill.

Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6169>

Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Hellriegel, D. (1974). Organizational Climate: Measures Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1968). *How do you Motivate Employees?*. Estados Unidos de América: Harvard Business Review.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Nueva York, Estados Unidos de América: Harper.

Inga, W. L. (2016). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa Primaria Emblemática N° 70010 Gran Unidad Escolar San Carlos de la ciudad de Puno, 2015* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/5221>

Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Estados Unidos de América: Brooks/Cole Publishing

- Likert, R. & Likert, J. G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. Nueva York, Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Locke, E. (1968). What is job satisfactory?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Malander, N. M. (2016). Síndrome de Burnout y satisfacción laboral en docentes de nivel secundario. *Ciencia & Trabajo*, 18(57), 177-182. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n57/0718-2449-cyt-18-57-00177.pdf>
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, V., Ramos, J. y Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Meza-Mejía, M. y Flores-Alanís, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38(1), 101-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44030587005>
- Mendoza, I. y García B. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de escuelas normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10 (39), 57-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34231070004>

- Morales, E. D. (2015). *Medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango* (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Morales-Eduardo.pdf>
- Morocho, L. M. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1242>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Madrid, España: IC Editorial.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2016). *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional y la autoestima en profesores de colegio público y privado* (Tesis de pregrado, Universidad de La Laguna, España). Recuperada de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/3007>
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Chile). Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113354>

- Rojas, K. E. (25 de octubre de 2017). El impacto del liderazgo transformacional. *La estrella de Panamá*. Recuperado de <http://laestrella.com.pa>
- Salazar, A. (2002). Factores predictores de la satisfacción laboral de las educadoras de Belice. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 2(1), 23-59.
- Sánchez, V. J. (2017). *El clima organizacional en las instituciones educativas y su relación con el liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1466>
- Sclamink, P. (1977). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: El Manual Moderno.
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México) Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

# **ANEXOS**



## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRESENTACIÓN DE MARÍA N° 41 – UGEL N° 04 DE COMAS, 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;"><b>Problema general</b></p> <p>¿En qué medida se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018?</p> <p style="text-align: center;"><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿En qué medida se relacionan la motivación inspiracional del director y el clima organizacional?</p> <p>b) ¿En qué medida se relacionan la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes?</p> <p>c) ¿En qué medida se relacionan el diseño del trabajo y el clima organizacional?</p> <p>d) ¿En qué medida se relacionan la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la medida en que se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Determinar la medida en que se relacionan la motivación inspiracional del director y el clima organizacional.</p> <p>b) Determinar la medida en que se relacionan la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>c) Determinar la medida en que se relacionan el diseño del trabajo y el clima organizacional.</p> <p>d) Determinar la medida en que se relacionan la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis general</b></p> <p><b>H<sub>i</sub></b>: “Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018”</p> <p style="text-align: center;"><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>HE<sub>1</sub></b>: “La motivación inspiracional del director se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”</p> <p><b>HE<sub>2</sub></b>: “Existe relación positiva entre la consideración individual del director y la satisfacción laboral de los docentes”</p> <p><b>HE<sub>3</sub></b>: “El diseño del trabajo se relaciona de forma positiva con el clima organizacional”</p> <p><b>HE<sub>4</sub></b>: “Existe relación positiva entre la dinámica institucional y la satisfacción laboral de los docentes”</p>	<p style="text-align: center;"><b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b></p> <p>1.1. Consideración individual 1.2. Estimulación intelectual 1.3. Motivación inspiracional 1.4. Influencia idealizada 1.5. Tolerancia psicológica</p> <p style="text-align: center;"><b>Variable 2: Clima organizacional</b></p> <p>2.1. Identidad institucional 2.2. Dinámica Institucional 2.3. Relaciones interpersonales</p> <p style="text-align: center;"><b>Variable 3: Satisfacción laboral</b></p> <p>3.1. Diseño del trabajo 3.2. Condiciones de vida asociadas al trabajo 3.3. Realización personal 3.4. Salario</p>	<p style="text-align: center;"><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada, descriptiva y correlacional</p> <p style="text-align: center;"><b>Método</b></p> <p>Hipotético - deductivo</p> <p style="text-align: center;"><b>Diseño</b></p> <p>No experimental, transversal</p> <p style="text-align: center;"><b>Población - Muestra</b></p> <p>64 docentes</p> <p style="text-align: center;"><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta y entrevista</p> <p style="text-align: center;"><b>Instrumento</b></p> <p>- Cuestionario sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral - Guía de entrevista a los docentes - Guía de entrevista al director</p>

## ANEXO 2: FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ....., identificado/a con DNI....., docente de la Institución Educativa Presentación de María N° 41, acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRESENTACIÓN DE MARÍA N° 41 - UGEL N° 04 DE COMAS, 2018”, dirigida por las señoritas TESISISTAS: Alba Banda, Vivian Krístel, Ccoicca Charqui , Wendy Gina y Gil Diaz, Lucero Yarseft, del Ciclo Taller de Tesis 2018-I, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Declaro saber que el objetivo general de este estudio es determinar en qué medida se relacionan el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41. En relación a ello, acepto responder el cuestionario sobre Liderazgo transformacional del director, Clima organizacional y Satisfacción laboral, el cual tomará aproximadamente 10 minutos.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación y sólo se utilizará para el desarrollo del mencionado estudio.

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

\_\_\_\_\_  
Alba Banda, Vivian K.  
DNI N°47178257  
Investigadora

\_\_\_\_\_  
Ccoicca Charqui,  
Wendy G.  
DNI N°47106747  
Investigadora

\_\_\_\_\_  
Gil Diaz, Lucero Y.  
DNI N°47531502  
Investigadora

### ANEXO 3: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

**Estimado/a docente:**

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: Liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 – UGEL N° 04 de Comas, 2018.

Tus respuestas serán de carácter confidencial y anónimo, puesto que los resultados obtenidos serán de utilidad para el desarrollo de la investigación.

**I. DATOS GENERALES**

**Sexo:** Femenino ( ) Masculino ( )

**Condición laboral:** Nombrado/a ( ) Contratado/a ( )

**Turno de enseñanza:** Mañana ( ) Tarde ( ) Ambos ( )

**¿Cuánto tiempo lleva trabajando como docente en esta institución educativa?**

Menos de 1 año ( ) Entre 1 y 5 años ( ) Más de 5 años ( )

**II. INSTRUCCIONES**

Responde con sinceridad, marcando con un aspa (X) la alternativa que considere acertada, de acuerdo al siguiente valor de medición:

Nunca = 1	Pocas veces = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
-----------	-----------------	-------------	------------------	-------------

Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración.

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	El director se interesa en conocer mis necesidades.					
2	Me siento a gusto de pertenecer a esta institución educativa.					
3	Participo en la determinación de los objetivos relativos a mi puesto de trabajo.					
4	El director me trata como persona individual y no solo como miembro de un grupo.					
5	Participo activamente en las actividades de la institución educativa.					
6	Recibo de la institución capacitación permanente para mejorar el desempeño en mis funciones.					
7	El director contribuye al desarrollo de mis capacidades.					

8	El trabajo que se viene realizando es acorde con la visión institucional.					
9	Me otorgan los recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
10	El director fomenta la resolución creativa de los problemas.					
11	Se reconoce mi trabajo cuando tengo un desempeño sobresaliente.					
12	Dispongo de suficiente tiempo libre para realizar otras actividades.					
13	El director estimula a reflexionar sobre cómo puede mejorar su trabajo.					
14	Considero que se cumple con lo establecido en los documentos e instrumentos de gestión institucional (Manual de organización y funciones, Plan anual de trabajo, Reglamento interno de trabajo y demás).					
15	Realizo mi labor bajo las normas de seguridad y salud en el trabajo.					
16	El director estimula a desarrollar ideas innovadoras en el trabajo diario.					
17	Existe un gran espíritu de cooperación entre los miembros de la institución educativa.					
18	El director entusiasma para trabajar de manera conjunta en el logro de los objetivos institucionales.					
19	Existe un adecuado ambiente físico en el trabajo (iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, etc.).					
20	El director contribuye a desarrollar en mí un fuerte sentido de identidad con la institución educativa.					
21	Considero que soy tratado con amabilidad y respeto.					
22	El director inspira respeto por su forma de actuar.					
23	Siento que el trabajo que realizo es acorde con mis habilidades y talentos.					
24	El director transmite confianza a los demás.					
25	Mis opiniones y/o sugerencias son escuchadas.					
26	El director considera los aspectos morales y éticos en la toma de decisiones.					
27	Siento motivación de hacer un trabajo de calidad.					
28	El director es un modelo a seguir para los demás.					
29	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
30	El director es tolerante con los errores de los demás.					
31	Siento que realizo un trabajo importante.					
32	El director nos ayuda sacar provecho de los errores para aprender de ellos y mejorar.					
33	Considero que hay equidad en la remuneración recibida por el trabajo realizado.					
34	El director utiliza el sentido del humor para generar ambientes agradables que faciliten la resolución de conflictos.					
35	Considero que existe un ambiente armonioso de trabajo.					

## ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DOCENTES

1. **Propósito de la entrevista:** Recoger la opinión del personal docente sobre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 – UGEL N° 04 de Comas.
2. **Tipo de entrevista:** Estructurada
3. **Dirigido a:** Docentes de la I.E. Presentación de María
4. **Duración:** 10 – 30 minutos
5. **Listado de temas y preguntas:**

VARIABLES	DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Consideración Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el director demuestra que está al pendiente de cada uno de sus docentes?</li> </ul>
	Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el director fomenta a los docentes que sean creativos e innovadores en su trabajo diario?</li> </ul>
	Motivación Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el director motiva a los docentes para que alcancen un desempeño superior y así se logren los objetivos institucionales?</li> </ul>
	Influencia Idealizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las cualidades del director que usted imitaría?</li> </ul>
	Tolerancia Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo el director utiliza el sentido del humor para manejar momentos difíciles?</li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>	Identidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué actividades de la institución educativa ha participado y cuáles de ellas te gustaron más?</li> </ul>
	Dinámica Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo evalúan su desempeño y si obtuvo buenos resultados cómo fue reconocido?</li> </ul>
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describiría su relación con sus compañeros de trabajo y qué aspectos considera que deben mejorarse?</li> </ul>

<b>Satisfacción Laboral</b>	Diseño del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones difundidas por la institución educativa y cómo viene aplicando lo aprendido en su trabajo diario?</li> </ul>
	Condiciones de Vida asociadas al Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué considera usted que debería implementarse en su ambiente de trabajo para que éste sea confortable y seguro?</li> </ul>
	Realización Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es su aspiración profesional y cómo la institución lo apoya a alcanzarlo?</li> </ul>
	Salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opina acerca del sueldo que perciben los docentes actualmente?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR

1. **Propósito de la entrevista:** Recoger la opinión del director sobre el liderazgo transformacional, su percepción general del clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa Presentación de María N° 41 – UGEL N° 04 de Comas.
2. **Tipo de entrevista:** Estructurada
3. **Dirigido a:** Director de la I.E. Presentación de María N° 41
4. **Duración:** 10 – 20 minutos
5. **Listado de temas y preguntas:**

VARIABLES	DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Consideración Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera usted demuestra que está al pendiente de cada uno de sus docentes?</li> </ul>
	Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera usted fomenta que los docentes sean creativos e innovadores en su trabajo diario?</li> </ul>
	Motivación Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera usted motiva a los docentes para que alcancen un desempeño superior y así se logren los objetivos institucionales?</li> </ul>
	Influencia Idealizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las cualidades que posee y considera imitarían otros?</li> </ul>
	Tolerancia Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo utiliza el sentido del humor para manejar momentos difíciles?</li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué considera usted que debería aplicarse para mejorar el nivel del clima organizacional?</li> </ul>
<b>Satisfacción Laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo identifica que los docentes presentan satisfacción laboral y de qué manera la institución educativa procura que se mantenga en alto nivel?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## ANEXO 6: FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO 1

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autoras del instrumento
Dr. Hernán Avila Morales	Decano FCA	Cuestionario sobre Liderazgo transformacional del director, Clima organizacional y Satisfacción laboral	Alba Banda, Vivian Kristel Coolloca Charqui, Wendy Gina Gil Diaz, Lucero Yarseft
Título del estudio: Liderazgo transformacional, Clima organizacional y Satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018			


**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según el intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado															X						75
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																	X				80
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		X			90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		X			85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		X			85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																	X				80
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																		X			85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			X		95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X		95
<b>PROMEDIO</b>																					<b>85.5</b>	

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**  Procede su aplicación  
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan  
 No procede su aplicación

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Belloso, Celso 28/10/2018	06777350		999026618
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



## ANEXO 7: FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO 2

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autoras del instrumento
FDGAR ESCOLA ARRAO	Docente FCA	Cuestionario sobre Liderazgo transformacional del director, Clima organizacional y Satisfacción laboral	Alba Banda, Vivian Kristel Ccoicca Charqui, Wendy Gina Gil Díaz, Lucero Yarseft
Título del estudio: Liderazgo transformacional, Clima organizacional y Satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**  
Coloque el porcentaje, según el intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																						70
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																						70
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																						90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																						86
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																						86
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																						76
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																						75
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																						81
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																						95
<b>PROMEDIO</b>																						<b>81.1</b>	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

X

30/10/2018	09863151	Elaorant	99869 2530
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

## ANEXO 8: FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO 3

### FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del Informante <i>MBA. Celin Costilla, Edward</i>	Cargo e institución donde labora <i>Director CAPAE</i>	Nombre del instrumento Cuestionario sobre Liderazgo transformacional del director, Clima organizacional y Satisfacción laboral	Autoras del instrumento Alba Banda, Vivian Kristel Ccoicca Charqui, Wendy Gina Gil Diaz, Lucero Yarseff
Título del estudio: Liderazgo transformacional, Clima organizacional y Satisfacción laboral en la Institución Educativa Presentación de María N° 41 - UGEL N° 04 de Comas, 2018			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según el intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado															X						80%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.															X						80%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.															X						80%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															X						80%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														X							70%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			X		100%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																	X				40%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X			95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.															X						80%
PROMEDIO																					83.8%	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  Procede su aplicación  
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan  
 No procede su aplicación

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<i>Lima, 27/10/18</i>	<i>43825466</i>	<i>[Firma]</i>	<i>924608022</i>
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

