

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR COMO VARIABLE  
RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE UN DISTRITO DE LIMA**

*THE PRINCIPAL'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A VARIABLE RELATED  
TO THE ORGANISATIONAL CLIMATE IN EDUCATIVE INSTITUTIONS FROM A  
DISTRICT OF LIMA*

*A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL DO DIRETOR COMO VARIÁVEL  
RELACIONADA AO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO  
DE UM DISTRITO DE LIMA*

**Recibido:** 31 de marzo del 2021

**Aprobado:** 03 de junio del 2021

---

---

*Luz Emérita* **CERVERA CAJO** <sup>1</sup>

---

---

**Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito central establecer la vinculación entre las variables liderazgo transformacional y el clima organizacional en docentes de diversas instituciones públicas de un distrito de Lima Metropolitana. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y hace uso de un diseño no experimental de alcance correlacional. La muestra es de tipo probabilístico y alcanza los 171 docentes, los cuales se distribuyen entre cinco instituciones educativas públicas de un distrito limeño. A esta muestra se les administró dos instrumentos de evaluación validados previamente: el

---

<sup>1</sup> Catedrático Facultad de Educación Universidad Nacional Mayor de San Marcos. ORCID 0000-0001-8906-2141

inventario de liderazgo transformacional elaborado por Antuanet Chirinos (2010) y el inventario de clima organizacional de Rubén Soria (2010). Los datos obtenidos fueron procesados con el apoyo del paquete estadístico SPSS versión 25, cuyos resultados permiten confirmar la hipótesis principal en el sentido de que las variables sometidas a estudio se encuentran correlacionadas entre sí ( $r = 0,85$ ). De la misma manera los resultados permiten establecer que las dimensiones de las dos variables, se encuentran correlacionadas significativamente.

Palabras clave: Liderazgo directivo, liderazgo transformacional, clima organizacional, competencias docentes.

### **Abstract**

The current research work had as main purpose to establish the link between the variable's transformational leadership and organisational climate in teachers from different public institutions from a district of Metropolitan Lima. This research has a quantitative focus and uses a non-experimental design of a correlational scope. The type of sample is probabilistic and is composed by 171 teachers, which are distributed between five public educative institutions from a district of Lima. Two instruments of evaluation, previously validated, were applied to this sample: The Inventory of Transformational Leadership elaborated by Antuanet Chirinos (2010) and the Inventory of Organisational Climate of Rubén Soria (2010). The data obtained were processed using the statistical package SPSS version 25, which results confirm the principal hypothesis, given that the studied variables are correlated among them ( $r = 0,85$ ). Furthermore, the results allow to establish that the dimensions of the two variables are significantly correlated.

Key words: directive leadership, transformational leadership, organisational climate, teachers' skills.

## Introducción

Tal vez la característica dominante en el presente siglo es el dinamismo con que se mueven los mercados, producto de los grandes cambios que se producen de manera constante y en el que se desenvuelven las organizaciones de diversa índole, lo que las obliga a buscar mecanismos de adaptación que les permita, no solo mantenerse, sino competir en este cambiante mercado (Chiavenato, 2020). Lograr estas metas requiere de la presencia de verdaderos líderes que puedan ser capaces de gestionar las competencias de su capital humano, de manera que se puedan convertir en activos intangibles y con ello generar mayor valor a la organización.

Bajo estas consideraciones es que se ha reconceptualizado el concepto de liderazgo. De lo que se trata en los nuevos tiempos, es de tener un líder que pueda ser capaz de **promover el cambio y la creatividad**, además de lograr influir, orientar y dirigir a los colaboradores de la organización de manera voluntaria. Los líderes transformacionales tienen estas características por lo que se convierten en un ejemplo positivo a seguir. Se preocupan de darle un valor significativo a cada miembro de la organización de manera que pueda lograr trabajar sus emociones y sentimientos lo que, a su vez, tendría que dar como consecuencia que estos empleados se sientan más comprometidos y motivados con el ejercicio de sus actividades laborales (Edquen y Montero, 2015).

Es posible que el reconocimiento de la importancia de los líderes es lo que ha llevado a que las organizaciones tengan que realizar importantes inversiones en la formación y capacitación de sus directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes transformacionales de sus empresas, de manera que puedan conciliar los intereses de los empleados con los planes de desarrollo que tiene la empresa, lo que debe llevar a estos empleados a trabajar no solo por sus intereses personales, sino también por los intereses de la empresa y todo el grupo humanos que la compone (Ávila y Velásquez, 2014).

De acuerdo con lo planteado por Carmeli et al., (2011) este tipo de liderazgo está reservado para personas con ideas y propuestas firmes capaces de liderar cualquier tipo de cambio al interior de las empresas generando, además, un adecuado clima

organizacional, el cual tiene como finalidad proporcionarles a los trabajadores de un ambiente agradable e idóneo para desarrollar sus actividades laborales. De esta manera, la combinación de estos dos elementos, liderazgo transformacional y clima organizacional debe asegurar que las acciones que pueda emprender el líder resulten efectivas, en la medida de que todos ellos serán participes en el logro de los objetivos comunes (Rojas, 2017).

Sobre la base de lo señalado anteriormente, se debe señalar que el liderazgo transformacional, tomado como un proceso que engloba a los directivos y a los empleados, va a implicar que la dirección empresarial debe generar los medios y las condiciones necesarias como para generar un clima organizacional en el que pueda desarrollar todas sus competencias laborales, logrando una mayor autonomía en la toma de decisiones a partir de las muestras de confianza en las competencias de los trabajadores (De los Ríos, 2012). Todo esto que pasa en el mundo empresarial, también tiene expresión en el mundo de la educación y en el que el papel de los directores ha tomado una singular importancia en la búsqueda de la calidad educativa que se ha convertido en el gran objetivo del gobierno.

Son un conjunto de factores los que van a intervenir para alcanzar la calidad educativa en cualquier Institución Educativa. Dentro de ellas se ha de destacar el papel de primerísimo orden, que cumple el director como líder educativo, quien debe observar todas las características que definen al líder transformacional de manera que pueda guiar a los docentes, potenciando sus competencias profesionales y generando condiciones laborales óptimas para el trabajo. Es verdad que el medio social puede ejercer influencia sobre el clima organizacional en tanto no pueden negarse los cambios que se producen como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, el desarrollo de la tecnología, las nuevas legislaciones laborales, el crecimiento del mercado y las organizaciones. Es en este contexto que el clima organizacional debe constituirse en un buen soporte para las instituciones educativas, los docentes, los estudiantes y demás personas que la integran (Robbins, 2018).

Es en este contexto que se puede afirmar que el liderazgo del director debe permitir a las instituciones educativas mejorar la calidad educativa, pero tiene que ser un liderazgo que pueda ganarse la aceptación de todos los integrantes de la institución educativa, que

le permita guiarla en los procesos de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, tal y como señala Mauli (2018). Son estas las razones por las cuales se estima que el líder educativo es fundamental en el logro del éxito educativo, mejor aún, si acaso lo propios docentes se convierten en líderes en la actividad educativa que desarrollan.

Por otra parte, lograr un clima organizacional estable en una institución educativa va a encaminar hacia el logro de una buena calidad del servicio educativo, razón por la cual el líder en la gestión educativa, debe tomar atención a que el ambiente laboral, forma parte del activo de la organización y en tal virtud, tiene que darle su justo valor (Chiavenato, 2011). En la orilla opuesta, una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal, podrá lograr objetivos de corto plazo, si acaso lo consigue, pero inevitablemente se transformará en una organización con múltiples problemas, sobre todo en sus sistemas de relaciones interpersonales y de autoridad empleados generándose un clima organizacional negativo para el buen andar de la misma.

Como se puede apreciar el Liderazgo y el clima organizacional se han convertido en aspectos esenciales para la buena marcha de las organizaciones educativas, por lo que se debe procurar respaldar la presencia de líderes transformacionales que sean capaces, no solo de dirigir bajo las condiciones señaladas anteriormente, sino que además puedan ser capaces de desterrar aspectos negativos como la presencia de climas poco motivadores, que se expresan como discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, comentarios inadecuados, poco interés en el logro de los objetivos educativos, pobres sistemas de comunicación y un pobre sentido de pertenencia institucional, etc. Es por ello que la actuación del líder educativo al frente de esta organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, no es mucho lo que se ha avanzado al respecto a pesar de los esfuerzos realizados por el ministerio de educación y que se expresa en el marco de buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014).

El propósito central del presente trabajo de investigación, se orienta a la determinación de si las variables liderazgo transformacional y clima organizacional se

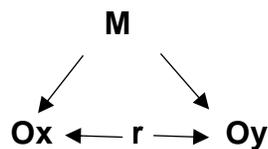
encuentran relacionadas entre sí, en una muestra de docentes de cinco instituciones educativas públicas de un distrito de Lima Metropolitana.

### **Método**

Considerando lo reportado por Sánchez y Reyes, (2015) el método que se utilizará en la presente investigación será el método descriptivo. Este método se utiliza cuando se trata de recopilar, ordenar, sistematizar, analizar y generalizar los resultados de la investigación realizada. Por otra parte, este método implica la presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, lo que permite describir sustantivamente las diversas situaciones y eventos que se presentan, es decir cuáles son las características del fenómeno en investigación.

### **Diseño de investigación**

Por sus características y de acuerdo al propósito fundamental establecido en el presente trabajo de investigación, se utilizó un diseño no experimental de alcance correlacional y transversal, en la medida de que este diseño permitirá describir las relaciones entre las dos variables, objeto de estudio, en un solo momento en el tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Las variables y su relación se esquematizan de la manera siguiente:



- M** = Es la muestra de estudio
- Ox** = Son los datos de la variable liderazgo transformacional
- Oy** = Son los datos de la variable clima organizacional
- r** = Correlación entre ambas variables

## Muestra

La muestra utilizada en la presente investigación, es probabilística y de tipo estratificado, clasificando a los docentes considerando cada una de cinco las instituciones educativas de las cuales proceden. Esta muestra fue seleccionada mediante la utilización de la técnica de muestreo aleatorio y por afijación proporcional. El cálculo muestral se efectuó con el apoyo de la fórmula propuesta por Sierra Bravo (2003), que al ser despejada dejó en 171 la cantidad de docentes como muestra total de estudio.

**Tabla 1.** Composición de la muestra por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	97	56,7
Femenino	74	43,3

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
26 – 30	7	4,1
31 – 35	21	12,3
36 – 40	49	28,7
41 – 45	52	30,4
46 – 50	29	17,0
51 a más	13	7,6
Total	171	100,0

## Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos fueron: el inventario de liderazgo transformacional de Antuanet Chirinos y el inventario de clima organizacional de Rubén Soria.

## Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

La determinación de los niveles de confiabilidad y validez que deben poseer los instrumentos para poder ser utilizados debidamente en la presente investigación, fue realizada utilizando el coeficiente alfa de Cronbach y el análisis factorial exploratorio. Los resultados alcanzados revelan que para el caso de la confiabilidad del inventario de liderazgo transformacional se obtuvo un valor alfa de 0,99 y para el caso de clima organizacional el valor alfa fue de 0,98, lo que revela que ambos instrumentos presentan altos índices de confiabilidad. En lo que se refiere a la validez de constructo, los resultados informan que las pruebas de liderazgo transformacional y de clima organizacional alcanzan valores lo suficientemente importantes como para afirmar que ambas presentan validez de constructo.

## Resultados

### Análisis descriptivos

**Tabla 2.** Distribución normal de las variables en estudio

Variable	Media	D. E.	K-SZ	Sig.
Influencia idealizada	23,60	8,45	,109	,001***
Motivación inspiracional	23,78	8,69	,090	,002**
Estimulación intelectual	23,08	8,66	,086	,004**
Consideración Individualizada	23,29	8,40	,110	,001***
Unión	27,64	7,54	,083	,006**
Colaboración	18,32	5,15	,081	,008**
Entusiasmo	30,60	8,85	,075	,021*
Amistad	20,87	5,90	,075	,020*
Contacto	26,54	7,69	,105	,001***
Énfasis en el rendimiento	21,36	6,45	,114	,001***
Ejemplaridad	26,98	8,56	,095	,001***
Consideración	17,38	5,79	,097	,001***

N = 171

Los análisis de normalidad realizados a los datos de las variables en estudio con la utilización del test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, que se presentan en la tabla 2, informan que los datos están fuera de la curva normal en la medida de que los coeficientes K-S Z alcanzados presentan significancia estadística razón por la cual en la presente investigación se hizo uso de estadísticos no paramétricos tal y como lo proponen Siegel y Castellan (1995).

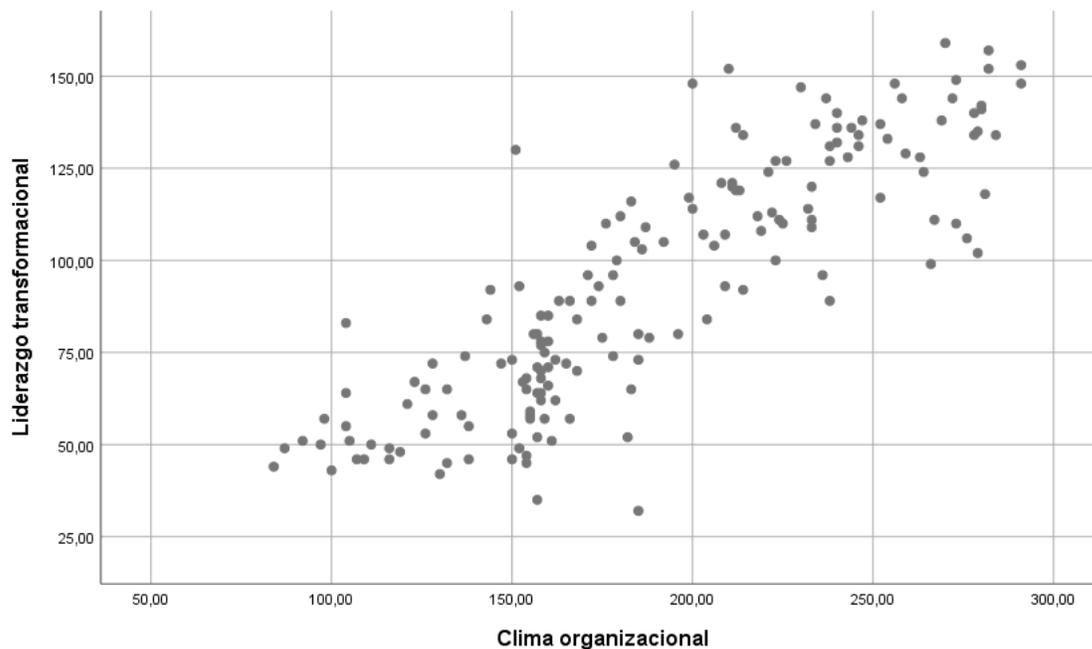
### Análisis Correlacionales

**Tabla 3.** Nivel de correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional

Variables	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	0,86***

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$

N = 171



**Figura 1.** Nivel de correlación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional

El análisis de las correlaciones efectuado con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y que se presentan en la Tabla 3 y figura 1, nos informan que las variables, liderazgo transformacional y clima organizacional, se encuentran correlacionadas de manera positiva y significativa.

**Tabla 4.** Nivel de correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el liderazgo transformacional

Variables	Liderazgo transformacional
Unión	0,78***
Colaboración	0,79***
Entusiasmo	0,79***
Amistad	0,77***
Contacto	0,84***
Énfasis en el rendimiento	0,82***
Ejemplaridad	0,87***
Consideración	0,80***

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001

N = 171

El análisis de las correlaciones efectuado con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y que se presentan en la Tabla 4, dan cuenta de la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones del clima organizacional y el liderazgo transformacional de los directores.

**Tabla 5.** Nivel de correlación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional

Variables	UN	CO	EN	AM	CN	ER	EJ	CS
Influencia idealizada	0,72**	0,72**	0,71**	0,72**	0,73**	0,72**	0,73**	0,54**
Motivación inspiracional	0,75**	0,75**	0,73**	0,72**	0,70**	0,69**	0,69**	0,55**
Estimulación intelectual	0,65**	0,63**	0,62**	0,66**	0,65**	0,66**	0,68**	0,48**
Consideración Individualizada	0,49**	0,49**	0,52**	0,50**	0,48**	0,48**	0,49**	0,36**

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$

N = 171

UN = Unión, CO = Colaboración, EN = Entusiasmo, AM = Amistad, CN = Contacto, ER = Énfasis en el rendimiento, EJ = Ejemplaridad, CS = Consideración

El análisis de las correlaciones efectuado con el estadístico no paramétrico rho de Spearman y que se presentan en la Tabla 5, nos muestran que las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional, se encuentran correlacionadas de manera positiva y significativa.

## Discusión

En la presente investigación se estudia el liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional en cinco instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana. Realizados los análisis estadísticos, los resultados logrados mediante la contrastación empírica de los datos se concluye que la hipótesis central planteada “El liderazgo transformacional de los directores se correlaciona de manera significativa con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana” fue confirmada al obtenerse un valor de  $r = 0,86$  lo que significa un buen nivel de correlación. Este resultado respalda los resultados de la investigación de Andotra y Vaishali (2014), quienes concluyen que el liderazgo transformacional tiende a mejorar los procesos de gestión siempre que se generen programas de capacitación y entrenamiento que optimicen el ambiente organizacional.

Estos resultados se pueden ligar a los resultados de la investigación de Ávila y Velásquez (2014) y que se mantiene en la línea de lo propuesto en la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), a través de la cual se señala como muy importante que los directores tomen en cuenta las necesidades personales de los trabajadores a su cargo de manera que puedan generar un clima de confianza y respeto con su personal, ello coincide con los planteamientos de Díaz y Quiñones (2018), quienes afirman que para los líderes la comunicación asertiva es bastante importante en la medida de que ha de permitirle motivar y comprometer a su equipo con los objetivos propuestos por la organización.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima organizacional (Ponce, 2014), entendida como una representación socialmente construida y compartida por los miembros de la institución. A su vez el clima organizacional va a ejercer influencia sobre todo aquello que está vinculado con el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones (Ponce, 2014). Por estas razones es que los líderes transformacionales tienen que generar relaciones bastante cercanas con sus subordinados, haciéndoles notar su interés por sus necesidades y objetivos vitales.

Estas relaciones son las que le dan vida al clima organizacional, y en este proceso el papel del líder es significativamente importante, en tanto puede generar un clima favorable o desfavorable al interior de la organización, por lo que un clima positivo debe provocar un sentimiento de pertenencia mayor hacia la organización, lo que a su vez va a influir en el desempeño de los trabajadores mejorándolo significativamente. En el caso contrario un clima negativo va a afectar el desempeño de los trabajadores reduciéndolo significativamente y generando, además, situaciones de conflicto (Peraza 2014).

### **Conclusiones**

1. Efectuados los análisis de correlación con el apoyo del estadístico no paramétrico rho de Spearman, los resultados revelan la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables estudiadas, es decir el liderazgo transformacional y el clima organizacional.
2. Efectuados los análisis de correlación con el apoyo del estadístico no paramétrico rho de Spearman, los resultados revelan la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones del clima organizacional y el liderazgo transformacional.
3. Efectuados los análisis de correlación con el apoyo del estadístico no paramétrico rho de Spearman, los resultados revelan la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional.

## **Recomendaciones**

1. Se sugiere que las autoridades educativas fomenten el desarrollo del liderazgo transformacional a partir de la implementación de programas de intervención para sus directores y sub directores de manera que estén en condiciones de generar ambientes laborales propicios para realizar la actividad docente con importantes niveles de calidad.
2. Realizar un conjunto de investigaciones, con enfoques diferentes, que permitan fomentar condiciones óptimas para lograr un liderazgo y un clima organizacional favorable en cada una de las Instituciones Educativas.
3. Es necesario que los docentes y directivos reciban cursos especiales acerca del liderazgo transformacional y el clima organizacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada Institución Educativa.
4. Se sugiere generar espacios de intercambio de experiencias entre directivos y docentes de manera que se pueda mejorar las habilidades de conocimiento, la creatividad, innovación, autonomía, etc., que como todo docente actual debe poseer. Fomentar las jornadas pedagógicas y dentro de ellas tocar estos puntos sería una buena propuesta de trabajo.

## Referencias Bibliográficas

Ávila, Y. y Velásquez, M. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad* (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, México D.F.

Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employee's knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257-274.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. TFM Universidad de Almería - Facultad de Humanidades. España.

Edquén, C., & Montero, H. (2015). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. Caso: nivel secundario público, distrito de Chota. *Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*, 3(2), 43-50.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Ed, Mc Graw Hill.

Mauli, J. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación- UNE* (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

MINEDU (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Ed Ministerio de Educación. Lima.

Peraza Y. (2014). *Clima organizacional: Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*. México. Ed Interamericana.

Ponce P. (2014). *Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario*. México Ed. McGraw-Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.

Rojas, B. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid. Ediciones Paraninfo, S.A.